

Міністерство освіти і науки України
Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова
Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису
УДК 338.242.4:005.591.6:332.14(477)

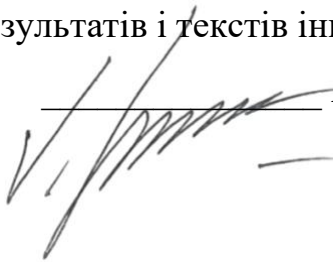
ВАЩИЛЕНКО АРТЕМ МИКОЛАЙОВИЧ

**«Організаційно-управлінські механізми інноваційного відновлення
регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз»**

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

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



Артем ВАЩИЛЕНКО

Науковий керівник: Інна ІРТИЩЕВА, доктор економічних наук,
професор

Миколаїв, 2026

АНОТАЦІЯ

Ващиленко А.М. Організаційно-управлінські механізми інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова. Миколаїв. 2026.

Дисертаційна робота присвячена обґрунтуванню теоретико-методичних засад і розробці організаційно-управлінських механізмів інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз.

Розкрито сутність організаційно-управлінських механізмів відновлення регіональних бізнес-процесів. Здійснено дослідження поняття «організаційно-економічний механізм». Організаційно-управлінський механізм інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів – це динамічна система взаємодії органів влади, бізнесу та наукових інституцій, яка через поєднання адаптивних методів управління та цифрових інструментів забезпечує трансформацію інноваційного потенціалу регіону в реальні економічні результати, мінімізуючи вплив глобальних загроз. Для побудови комплексної методики оцінювання необхідно використовувати систему індикаторів, які дозволяють оцифрувати стан бізнес-процесів. Використання методичного інструментарію, що охоплює часові, вартісні та якісні показники, дозволяє трансформувати розрізнені дані у стратегічну інформацію для прийняття управлінських рішень. Застосування шкали Е. Харрінгтона забезпечує об'єктивну інтерпретацію отриманих результатів, даючи змогу чітко диференціювати стани процесів від критичних до еталонних. Комплексний аналіз стає фундаментом для безперервної оптимізації та відновлення бізнесу, забезпечуючи його стійкість та конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

Здійснено аналіз тенденцій цифровізації та їхнього впливу на розвиток інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз. Аналіз цифрових державних послуг України за 2020–2024 рр. показав аномальний стрибок у 2022 році (5,9%) електронної комерції. Визначено, що цифрові канали продажу стали основним засобом виживання для МСБ (підприємств з кількістю працівників 10-249 осіб) під час активних бойових дій та релокації. Показник у 74,4% за відкритими даними та 62,5 бала за цифрові послуги у 2024 році свідчать про те, що держава успішно виконує роль «сервісної платформи». Аналіз Індексу цифрової трансформації показав, що найвищі значення спостерігаються у Львівській – 57 балів, Дніпропетровській – 57 балів, Тернопільській – 55 балів, Харківській – 55 балів, Київській – 53 бали, Волинській – 53 бали. Відповідно найнижчі показники зафіксовані в громадах, де ведуться активні бойові дії, Луганської та Донецької областей – 32 та 30 балів відповідно

Запропоновано показник рівня відновлення бізнес-процесів (Rbp), для якого необхідно використати інтегральний підхід, який порівнює здатність регіонів генерувати обсяг реалізації відносно наявного трудового ресурсу та рівня цифрової трансформації. Аналіз запропонованого показника дозволив згрупувати регіони за чотирма категоріями: лідери, адаптивні, традиційні та кризові регіони. У регіонах-лідерах ($Rbp > 1$) цифровізація дозволила компенсувати втрату 25-30% персоналу за рахунок зростання е-комерції (до 5,9% у пікові періоди) та використання відкритих даних (74,4%). Високий показник відновлення у Вінницькій та Львівській областях обумовлений переорієнтацією з промисловості на ІТ та переробку агропродукції з високою доданою вартістю. м. Київ продемонстрував найвищий рівень відновлення (1,26), оскільки концентрація цифрових інституцій (сервіси для громадян – 62,5 бала) мінімізувала час на відновлення бізнес-операцій після шоків. Результати поліноміальної моделі та динаміки DESI (зокрема е-урядування) дозволили спрогнозуємо наступні сценарії: оптимістичний (за умови подолання «цифрового розриву»), якщо Rbp загальнодержавний досягне 1,15

до кінця 2026 року, що забезпечується зростанням продуктивності праці на 15-20% щорічно і консервативний при утриманні Rbp на рівні 0,95–1,02, що потребуватиме прямого бюджетного стимулювання (використання 11,54% видатків на економічну діяльність).

Запропоновано алгоритм дій для органів місцевого самоврядування, що є інструментальним втіленням моделі залежності відновлення бізнес-процесів від цифровізації. Перевагою є забезпечення переходу від пасивного адміністрування до активного управління конкурентоспроможністю території через інтеграцію індикаторів DESI у муніципальну стратегію. Доведено, що практичне впровадження запропонованого алгоритму в діяльність територіальних громад дозволить забезпечити ріст ПДФО навіть за умов демографічного дефіциту, що робить дану модель фундаментальною для повоєнної стратегії розвитку України.

Запропоновано організаційно-управлінський механізм відновлення бізнес-процесів, під яким необхідно розуміти складну багатогранну систему впливу на функціонування територіальних громад, яка охоплює нормативно-правове, інформаційно-цифрове, методичне та інституційне забезпечення, цифрові й організаційні інструменти (екосистема «Дія.Бізнес», електронні кабінети платників податків, маркетплейси та платформи е-торгівлі, CRM ERP системи, Open Data Big Data Analytics, спеціальний правовий режим, гранти субсидіях тощо), фактори впливу (технологічний, людський, інвестиційно-фінансовий, інституційний та безпековий) та специфічні особливості роботи (цифровізація як інструмент верховенства права, відновлення територіальних кордонів та «цифрова реінтеграція»), а також зорієнтована на зміну особистих та спільних ціннісних орієнтирів у напрямі європейської та євроатлантичної інтеграції, стандартів DESI тощо.

Розкрито закордонний досвід інноваційного відновлення бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз. Доведено, що для формування позитивного закордонного досвіду важливо обирати країни, які проходили через системні кризи (війни, природні катастрофи, економічні

колапси) і змогли не просто відновитися, а здійснити технологічний стрибок. Цей досвід можна структурувати за чотирма успішними моделями, які є найбільш релевантними для України. Визначено, що використання німецької моделі Green Recovery та естонського досвіду цифровізації дозволяє малому бізнесу завчасно інтегруватися у європейські ланцюги доданої вартості, забезпечуючи високу конкурентоспроможність українських товарів і послуг. Наголошено, що впровадження досвіду Ізраїлю та Південної Кореї у створенні спільних R&D-інститутів та індустриальних парків дає можливість трансформувати малі підприємства з «сервісних одиниць» у інноваційні суб'єкти розробки технологій подвійного призначення та глибокої переробки. Автоматизація державних послуг та впровадження прозорих інвестиційних інструментів мінімізують корупційні ризики, що є критично важливим для залучення міжнародних грантів та капіталу в регіони. Застосування принципів смарт-спеціалізації дозволяє кожній територіальній громаді ідентифікувати свої унікальні переваги, створюючи умови для розвитку малого бізнесу, що базується на локальних ресурсах та інтелектуальному капіталі.

Позитивні зміни в управлінні бізнес-процесами в Україні доведено через аналіз динаміки рейтингу України в Global Innovation Index за 2018–2024 роки та прогноз на 2025 рік. У 2018–2020 роках Україна демонструвала найкращі показники, стабільно входячи до топ-50. Визначено, що головними драйверами, які вплинули на зміну позицій у рейтингу, є людський капітал (освіта), висока кількість патентів на корисні моделі та стрімке зростання ІТ-експорту. Однак, вплив повномасштабного вторгнення у 2022 році призвів до різкого падіння на 8 пунктів через безпекові ризики, руйнування інфраструктури та відтік кадрів. У 2023 році спостерігаємо невелике відновлення (+2 позиції), Це пов'язували з феноменальною цифровою адаптивністю українського бізнесу та держави (Дія, стійкість банківської системи). У 2024 році поступове зниження в рейтингу пояснюється накопичувальним ефектом війни, значним скороченням внутрішніх витрат на R&D (наукові розробки) та падінням інвестиційної привабливості.

Визначено, що основним драйвером інновацій залишається людський капітал та сектор цифрових технологій, тоді як головними бар'єрами є інституційні ризики та відсутність капіталу. Аналіз показав, що за кількістю дослідників Україна майже повернулася до рівня 2021 року (відхилення лише $-4,4\%$). Це значний показник відновлення після падіння на 19% у 2022 році. Промисловість зазнала найбільшого удару у 2022 році (падіння кількості дослідників майже на 40%). Проте до 2024 року спостерігається суттєве відновлення, хоча показники все ще дещо нижчі за рівень 2021 року. Вища освіта виявилась найбільш стабільною – кількість дослідників у 2024 році навіть перевищила довоєнний рівень 2021 року (23,2 тис. проти 22,3 тис. осіб). Сектор охорони здоров'я демонструє найбільш тривожну динаміку – кількість дослідників там продовжує плавно скорочуватися навіть у 2024 році порівняно з 2022-м. Загальний коефіцієнт інноваційності коливається в межах 13% . Лідерами серед регіонів, що звітують про інновації, є Львівська та Київська області.

Запропоновано модель організаційно-управлінських передумов інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів. Особливістю, якої є векторний вхід моделі організаційно-управлінських передумов інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів, що базується на світовому досвіді та враховує імпульси успішних практик: військово-технологічна модель розвитку (Ізраїль), цифрово-орієнтована модель розвитку (Естонія), модель зеленого переходу (Німеччина) та модель індустріального прориву (або модель промислового стрибка) (Корея). Аналіз показників таксономії та DEA-аналізу показав, що Миколаївська область у 2024 році вийшла на межу ефективності ($\theta=1,00$). Одеська область протягом всього періоду тримається близько до одиниці. Херсонська область має низький показник ефективності ($0,38$) у 2024 році, що не є негативним маркером, а відображає специфіку моменту.

Проаналізовано, що загальна кількість суб'єктів господарювання Миколаївської області скоротилася на $7,81\%$, однак сектор ФОП

продemonстрував надзвичайну стійкість – скорочення склало лише 2%. Це свідчить про те, що мікробізнес є найбільш гнучким елементом економіки, здатним швидко адаптуватися до шоківих умов. Значно більших втрат зазнав сегмент юридичних осіб (середнього та великого бізнесу). Найбільшим ударом для регіону стало падіння експорту товарів на 74,54%. Це прямий наслідок військової блокади портів Миколаєва, які до війни були головними експортними воротами аграрної та металургійної продукції. У SWOT-аналізі визначено активну донорську підтримку та програми відновлення ЄС і уряду Королівства Данії, що у поєднанні з наявним академічним потенціалом дає можливість поточних перспектив, а не стратегічних.

Визначено стратегічні вектори інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз. Запропонована модель нової Стратегії сталого розвитку Миколаївської міської територіальної громади буде виступати необхідним адаптивним інструментом її реалізації в умовах динамічних викликів. Запропонована модель пропонує інтеграцію ізраїльського вектора, де безпековий компонент стає драйвером інновацій. Створення нових кластерів (морські дрони, системи розмінування), що потребує специфічних організаційно-управлінських передумов, яких не було в довоєнних стратегічних документах.

Ключові слова: організаційно-управлінські механізми, інноваційне відновлення, бізнес-процеси, глобальні виклики, економічні загрози, цифрова трансформація, регіональний розвиток, бізнес, система управління, інновації, стратегічні вектори, цифрові технології, сталий розвиток.

ABSTRACT

Vashchylenko A.M. Organizational and management mechanisms of innovative restoration of regional business processes in the context of global challenges and threats. Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 «Management». Admiral Makarov National University of Shipbuilding. Mykolaiv. 2026.

The dissertation is devoted to the substantiation of theoretical and methodological principles and the development of organizational and management mechanisms of innovative restoration of regional business processes in the context of global challenges and threats.

The essence of organizational and managerial mechanisms for the restoration of regional business processes is revealed. The concept of “organizational and economic mechanism” is studied. The organizational and managerial mechanism for the innovative restoration of regional business processes is a dynamic system of interaction between authorities, business and scientific institutions, which, through a combination of adaptive management methods and digital tools, ensures the transformation of the region’s innovative potential into real economic results, minimizing the impact of global threats. To build a comprehensive assessment methodology, it is necessary to use a system of indicators that allow digitizing the state of business processes. The use of methodological tools that cover time, cost and quality indicators allows transforming disparate data into strategic information for making management decisions. The use of the E. Harrington scale provides an objective interpretation of the results obtained, allowing to clearly differentiate the states of processes from critical to reference. Comprehensive analysis becomes the foundation for continuous optimization and business recovery, ensuring its sustainability and competitiveness in a dynamic market environment.

An analysis of digitalization trends and their impact on the development of innovative recovery of regional business processes in the face of global challenges

and threats was carried out. An analysis of digital state services of Ukraine for 2020–2024 showed an anomalous jump in 2022 (5.9%) of e-commerce. It was determined that digital sales channels have become the main means of survival for SMEs (enterprises with 10–249 employees) during active hostilities and relocation. The indicator of 74.4% according to open data and 62.5 points for digital services in 2024 indicate that the state is successfully fulfilling the role of a «service platform». Analysis of the Digital Transformation Index showed that the highest values are observed in Lviv – 57 points, Dnipropetrovsk – 57 points, Ternopil – 55 points, Kharkiv – 55 points, Kyiv – 53 points, Volyn – 53 points. Accordingly, the lowest indicators were recorded in communities where active hostilities are underway, Luhansk and Donetsk regions – 32 and 30 points, respectively. An indicator of the level of recovery of business processes (RBP) is proposed, for which it is necessary to use an integrated approach that compares the ability of regions to generate sales volume relative to the available labor force and the level of digital transformation. Analysis of the proposed indicator allowed us to group regions into four categories: leaders, adaptive, traditional and crisis regions. In the leading regions ($Rbp > 1$), digitalization made it possible to compensate for the loss of 25-30% of personnel due to the growth of e-commerce (up to 5.9% during peak periods) and the use of open data (74.4%). The high recovery rate in Vinnytsia and Lviv regions is due to the reorientation from industry to IT and processing of agricultural products with high added value. Kyiv city demonstrated the highest level of recovery (1.26), as the concentration of digital institutions (services for citizens – 62.5 points) minimized the time to restore business operations after shocks. The results of the polynomial model and DESI dynamics (in particular, e-governance) allowed us to predict the following scenarios: optimistic (provided that the «digital divide» is overcome), if the national Rbp reaches 1.15 by the end of 2026, which is ensured by an increase in labor productivity by 15-20% annually, and conservative if the Rbp is maintained at 0.95–1.02, which will require direct budgetary stimulation (using 11.54% of expenditures on economic activity).

An algorithm of actions for local governments is proposed, which is an instrumental embodiment of the model of dependence of business process restoration on digitalization. The advantage is to ensure the transition from passive administration to active management of the competitiveness of the territory through the integration of DESI indicators into the municipal strategy. It is proven that the practical implementation of the proposed algorithm in the activities of territorial communities will allow to ensure the growth of personal income tax even under conditions of demographic deficit, which makes this model fundamental for the post-war development strategy of Ukraine.

An organizational and managerial mechanism for restoring business processes is proposed, which should be understood as a complex multifaceted system of influence on the functioning of territorial communities, which includes regulatory, informational, digital, methodological and institutional support, digital and organizational tools (the “Diya.Business” ecosystem, taxpayers’ electronic offices, marketplaces and e-commerce platforms, CRM ERP systems, Open Data Big Data Analytics, a special legal regime, grants and subsidies, etc.), influencing factors (technological, human, investment and financial, institutional and security) and specific features of work (digitalization as a tool of the rule of law, restoration of territorial borders and “digital reintegration”), as well as oriented towards changing personal and common value orientations in the direction of European and Euro-Atlantic integration, DESI standards, etc.

The foreign experience of innovative recovery of business processes in the face of global challenges and threats is revealed. It is proven that in order to form a positive foreign experience, it is important to choose countries that have gone through systemic crises (wars, natural disasters, economic collapses) and were able not only to recover, but also to make a technological leap. This experience can be structured according to four successful models that are most relevant for Ukraine. It is determined that the use of the German Green Recovery model and the Estonian experience of digitalization allows small businesses to integrate into European value chains in advance, ensuring high competitiveness of Ukrainian goods and services.

It is emphasized that the implementation of the experience of Israel and South Korea in creating joint R&D institutes and industrial parks makes it possible to transform small enterprises from “service units” into innovative entities developing dual-purpose and deep processing technologies. Automation of public services and the introduction of transparent investment instruments minimize corruption risks, which is critically important for attracting international grants and capital to the regions. The application of the principles of smart specialization allows each territorial community to identify its unique advantages, creating conditions for the development of small businesses based on local resources and intellectual capital.

Positive changes in business process management in Ukraine are proven through an analysis of the dynamics of Ukraine's rating in the Global Innovation Index for 2018–2024 and the forecast for 2025. In 2018–2020, Ukraine demonstrated the best indicators, consistently entering the top 50. It was determined that the main drivers that influenced the change in positions in the rating are human capital (education), a high number of patents for utility models and the rapid growth of IT exports. However, the impact of the full-scale invasion in 2022 led to a sharp drop of 8 points due to security risks, infrastructure destruction and staff outflow. In 2023, we observe a slight recovery (+2 positions), which was attributed to the phenomenal digital adaptability of Ukrainian business and the state (Action, stability of the banking system). In 2024, the gradual decline in the rating is explained by the cumulative effect of the war, a significant reduction in domestic spending on R&D (scientific development) and a decline in investment attractiveness.

It was determined that the main driver of innovation remains human capital and the digital technology sector, while the main barriers are institutional risks and lack of capital. The analysis showed that in terms of the number of researchers, Ukraine has almost returned to the 2021 level (deviation of only –4.4%). This is a significant recovery after a 19% drop in 2022. Industry suffered the most in 2022 (a drop in the number of researchers by almost 40%). However, a significant recovery is observed by 2024, although the indicators are still slightly lower than the 2021 level. Higher education turned out to be the most stable – the number of researchers

in 2024 even exceeded the pre-war level of 2021 (23.2 thousand versus 22.3 thousand people). The healthcare sector demonstrates the most alarming dynamics - the number of researchers there continues to gradually decrease even in 2024 compared to 2022. The overall innovation coefficient fluctuates within 13%. The leaders among the regions reporting on innovations are Lviv and Kyiv regions.

A model of organizational and managerial prerequisites for innovative recovery of regional business processes is proposed. A feature of which is the vector input of the model of organizational and managerial prerequisites for innovative recovery of regional business processes, which is based on world experience and takes into account the impulses of successful practices: the military-technological development model (Israel), the digitally-oriented development model (Estonia), the green transition model (Germany) and the industrial breakthrough model (or industrial leap model) (Korea). Analysis of taxonomy indicators and DEA analysis showed that Mykolaiv region reached the efficiency limit in 2024 ($\square=1.00$). Odesa region has been close to unity throughout the period. Kherson region has a low efficiency indicator (0.38) in 2024, which is not a negative marker, but reflects the specifics of the moment.

It was analyzed that the total number of business entities in Mykolaiv region decreased by 7.81%, but the individual entrepreneur sector demonstrated extraordinary resilience – the reduction was only 2%. This indicates that microbusiness is the most flexible element of the economy, capable of quickly adapting to shock conditions. The segment of legal entities (medium and large businesses) suffered significantly greater losses. The biggest blow to the region was the drop in exports of goods by 74.54%. This is a direct consequence of the military blockade of the ports of Mykolaiv, which were the main export gateways for agricultural and metallurgical products before the war. The SWOT analysis identifies active donor support and recovery programs of the EU and the government of the Kingdom of Denmark, which, combined with the existing academic potential, allows for current prospects, not strategic ones.

Strategic vectors for the innovative recovery of regional business processes under global challenges and threats have been identified. The proposed model of the new Strategy for the Sustainable Development of the Mykolaiv Urban Territorial Community is intended to serve as an adaptive instrument for its implementation under dynamic challenges. The model incorporates the Israeli vector, in which the security component acts as a driver of innovation. It also envisages the establishment of new clusters (marine drones and demining systems), requiring specific organizational and managerial prerequisites that were absent from pre-war strategic planning documents.

Keywords: organizational and management mechanisms; innovative recovery; business processes; global challenges; economic threats; digital transformation; regional development; business; management system; innovation; strategic vectors; digital technologies; sustainable development.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ
Статті у наукових фахових виданнях, які включені до міжнародних
наукометричних баз

1. Шалухіна В. В., Ляшенко В. М., Черкаський Г. І., **Ващиленко А. М.**, Сумара А. О. Формування інноваційного потенціалу на макро-, мезо- та мікрорівнях в умовах цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-6> (0,37 друк. арк., особистий внесок: складові та аналіз інноваційного потенціалу на регіональному рівні – 0,15 друк. арк.). **Входить до наукометричних баз реферування та індексування:** Index Copernicus International (ICI), Google Scholar, Crossref.
2. Parsyak V., Zhukova O., **Vashchylenko A.** (2023). Ukraine's Blue Economy: Potential and Prospects for Integration Into the European Space. *Three Seas Economic Journal*, vol. 4, no. 1, pp. 58–63. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2023-1-7> (0,37 друк. арк., особистий внесок: перспективи розвитку блакитної економіки – 0,15 друк. арк.). **Входить до наукометричних баз реферування та індексування:** Index Copernicus International (ICI), WorldCat, Google Scholar, Scilit, BASE, DOAJ, Web of Science.
3. Парсяк В. Н., Жукова О. Ю., **Ващиленко А. М.** Ревіталізація суднобудівних підприємств в Україні: актуальні закордонні кейси. *Розвиток міста*. 2024. № 1. С. 82–90. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.1-11> (0,56 друк. арк., особистий внесок: роль суднобудування підприємств для відновлення України – 0,2 друк. арк.). **Входить до наукометричних баз реферування та індексування:** Index Copernicus International (ICI), Google Scholar, Crossref, OUCI.
4. **Ващиленко А. М.**, Шалухіна В. В., Черкаський Г. І., Михасько Т. Ю., Бездольний Д. С. Регіональне управління в умовах віртуалізації економіки: роль у інноваційному відновленні, принципи та проблеми. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 4. С. 32–37. DOI:

<https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-4-8> (0,37 друк. арк., особистий внесок: проблеми регіонального управління в умовах віртуалізації економіки – 0,15 друк. арк.). **Входить до наукометричних баз реферування та індексування:** Index Copernicus International (ICI), Google Scholar, Crossref.

5. **Vashchylenko A.** Innovative Renewal of Regional Business Processes in the Context of Global Challenges: Organizational, Economic, Management Features and Mechanisms. *SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues*. 2026. No 16. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2026.4.10> (0,62 друк. арк.). **Входить до наукометричних баз реферування та індексування:** Crossref, Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського, Google Scholar, Index Copernicus International (ICI), Scilit, OUCI, LOCKSS.

6. **Ващиленко А. М.** Відновлення підприємницького потенціалу Миколаївської області в умовах глобальних загроз: аналіз стартових умов та організаційні важелі впливу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. No 10. С. 508–515. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.10.508> (0,5 друк. арк.). **Входить до наукометричних баз реферування та індексування:** Index Copernicus; Google Scholar; Crossref; OUCI; Vernadsky National Library.

Матеріали апробаційного характеру:

7. Парсяк В. Н., **Ващиленко А. М.**, Жукова О. Ю. Кластери в промисловості: етимологічні витoki та економічний зміст. *Інновації у суднобудуванні та океанотехніці*: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Миколаїв, 30.09-01.10. 2021 р.). Миколаїв: НУК, 2021. С. 504–507. (0,30 друк. арк., особистий внесок: роль кластерів у відновленні промисловості – 0,10 друк. арк.)

8. Мураховська Л. П., Шалухіна В. В., **Ващиленко А. М.** Регіональне управління в умовах викликів і загроз. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 18 травня 2023 р.). Полтава: ПДАУ, 2023. С. 210–212.

(0,30 друк. арк., особистий внесок: роль регіонального управління в умовах викликів і загроз – 0,10 друк. арк.)

9. Бездольний Д. С., Антоненко А. А., Сумара А. О., **Ващиленко А. М.** Управління проєктами регіонального розвитку в умовах воєнного стану. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали X Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Полтава, 09 листопада 2023 р.). Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2023. С.48–50. (0,30 друк. арк., особистий внесок: проблеми управління проєктами регіонального розвитку – 0,10 друк. арк.)

10. Парсяк В., Жукова О., **Ващиленко А.** Структура європейського суднобудівного ринку: уроки для повоєнної України. *Актуальні вектори відновлювальної трансформації економіки України*: матеріали наукових економічних читань (м. Миколаїв, 30.11-01.12.2023 р.): у 2 т. Т. 1. Миколаїв: Іліон, 2023. С. 29–32. (0,30 друк. арк., особистий внесок: структура європейського суднобудівного ринку – 0,10 друк. арк.)

11. Шалухіна В., Мураховська Л., **Ващиленко А.** Публічне управління в умовах воєнного стану. *Актуальні вектори відновлювальної трансформації економіки України*: матеріали наукових економічних читань (м. Миколаїв, 30.11-01.12.2023 р.): у 2 т. Т. 1. Миколаїв: Іліон, 2023. С. 95–99. (0,30 друк. арк., особистий внесок: роль публічного управління у відновленні – 0,10 друк. арк.)

12. Antonenko A. A., Bezdolny D. S., Shalukhina V. V., **Vashchylenko A. M.** Transformation of approaches to project management in the regions of Ukraine under decentralization. *Актуальні аспекти науково-технічного і соціально-економічного розвитку України: погляд молоді: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених і здобувачів вищої освіти* (м. Первомайськ, 15 травня 2025 р.). Первомайськ, 2025. (0,30 друк. арк., особистий внесок: роль проєктного менеджменту у відновленні регіональних бізнес-процесів – 0,10 друк. арк.)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ ІННОВАЦІЙНОГО ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ БІЗНЕС- ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ	
1.1. Сутність організаційно-управлінських механізмів відновлення регіональних бізнес-процесів.....	26
1.2. Інноваційне відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз.....	38
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності відновлення регіональних бізнес-процесів.....	50
Висновки до розділу 1.....	59
Список використаних джерел до розділу 1.....	62
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ПЕРЕДУМОВ ІННОВАЦІЙНОГО ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ	
2.1. Передумови інноваційного відновлення регіональних бізнес- процесів в умовах глобальних викликів та загроз.....	68
2.2. Тенденції цифровізації та їх вплив на розвиток інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз.....	92
2.3. Організаційно-управлінський механізм інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз.....	105
Висновки до розділу 2.....	120
Список використаних джерел до розділу 2.....	127
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ОРГАНІЗАЦІЙНО- УПРАВЛІНСЬКИХ ПЕРЕДУМОВ ІННОВАЦІЙНОГО ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ	
3.1. Закордонний досвід інноваційного відновлення бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз.....	132
3.2. Концептуальні основи організаційно-управлінських передумов інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів.....	145
3.3. Стратегічні вектори інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз.....	165
Висновки до розділу 3.....	186
Список використаних джерел до розділу 3.....	191
ВИСНОВКИ.....	196
ДОДАТКИ.....	202

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність дослідження організаційно-управлінських механізмів відновлення бізнес-процесів зумовлена безпрецедентним тиском воєнного стану та необхідністю адаптації національної економіки до стандартів Європейського Союзу. У сучасних умовах традиційні моделі управління демонструють обмежену ефективність, що вимагає пошуку інноваційних підходів до стимулювання економічної активності на регіональному рівні. Особливої гостроти набуває питання мобільності малого та середнього бізнесу, який є найбільш вразливим до безпекових загроз, але водночас виступає фундаментом стійкості громад.

Аналіз поточної ситуації свідчить про глибоку залежність бізнес-середовища від динаміки податкового навантаження та стабільності нормативно-правового поля. Регіональні бізнес-процеси потребують не просто стабілізації, а якісного оновлення через впровадження інструментів стратегічного фінансового планування та моделювання. Важливим аспектом є подолання інституційних бар'єрів, що заважають трансформації мікропідприємств у середній бізнес, оскільки саме цей сегмент забезпечує основну частку зайнятості населення. Організаційні механізми мають враховувати специфіку різних галузей, зокрема високотехнологічних та медичних стартапів, які володіють високим потенціалом доданої вартості. Крім того, відновлення неможливе без забезпечення прогнозованості бюджетних надходжень, які формують ресурсну базу для регіонального розвитку.

Ефективне управління в умовах глобальних викликів передбачає здатність бізнес-структур до швидкої релокації, зміни функціональних моделей та інтеграції у міжнародні ланцюги створення вартості. Наукове переосмислення цих процесів дозволить сформулювати дієву дорожню карту для посилення економічної безпеки регіонів. Відтак, розробка теоретико-методичних засад інноваційного відновлення є критично важливою для

збереження людського капіталу та відбудови національної економіки на нових технологічних засадах.

Теоретичні основи розвитку малого та середнього бізнесу закладені у працях З. Варналія, Т. Васильціва, Н. Гришина, Є. Бойко, І. Іртищевої, О. Виговського. Питаннями інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів займалися О. Амос, В. Куйбіда, С. Ілляшенко, І. Крамаренко, І. Надточій, Л. Ломовських, К. Шапошніков та інші. Водночас, необхідність розробки специфічних організаційно-управлінських механізмів для відновлення регіональних бізнес-процесів саме в умовах затяжної війни та глобальних загроз потребує подальшого поглибленого вивчення

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційне дослідження виконане відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова в межах теми «Інтеграційна модель розвитку регіонів в умовах війни: циркулярна економіка та фандрайзинг як драйвери» (державний реєстраційний номер (0126U002672)).

Мета дослідження – обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка організаційно-управлінських механізмів інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз.

Відповідно до мети визначено такі завдання:

- розкрити теоретико-методичні основи організаційно-управлінських механізмів інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз;
- здійснити аналіз передумов інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз;
- оцінити тенденції цифровізації та їх вплив на розвиток інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз;

- запропонувати організаційно-управлінський механізм інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз;
- визначити найкращий закордонний досвід інноваційного відновлення бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз;
- сформувати концептуальні основи організаційно-управлінських передумов інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів;
- запропонувати стратегічні вектори інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз.

Об'єкт дослідження – організаційно-управлінські механізми інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз.

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи до організаційно-управлінських механізмів інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів і загроз.

Методи дослідження. У методологічному вимірі дане дослідження процесів формування організаційно-управлінських механізмів інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів і загроз спирається на поєднання різноманітних наукових підходів, методів і теоретичних засад. Зокрема, у дослідженні використовуються положення теорій економічного розвитку, управління економічними системами та просторового розвитку, а також сучасні концепції й парадигми, що розкривають природу економічних взаємозв'язків та взаємодій як у межах територіальних одиниць, так і на міжтериторіальному рівні.

Методологічні підходи, застосовані у роботі, пов'язані з науковим обґрунтуванням принципів інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів і загроз. Це сприяє підвищенню результативності управлінських рішень, які мають забезпечити збалансоване поєднання економічної доцільності, соціальної стабільності та екологічної

відповідальності з урахуванням специфіки регіонального розвитку, засад регіональної політики та доступних інструментів її реалізації.

У межах дослідження застосовано такі наукові методи: *метод наукової абстракції* – для логічного узагальнення закономірностей функціонування та розвитку територіальних систем різного рівня відповідно до їх особливостей; *методи синтезу й узагальнення* – для систематизації та інтеграції наукових підходів до тлумачення понять «організаціо-економічний механізм», «стратегія сталого розвитку територіальних громад», тощо; *метод аналізу причинно-наслідкових зв'язків* – для виявлення впливу глобальних, національних і регіональних чинників на процеси забезпечення сталого розвитку Миколаївської міської територіальної громади; *метод класифікації* – для виокремлення типів і моделей інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів; *метод порівняльного аналізу* – для оцінки теоретичних підходів і практичної реалізації інноваційного відновлення в Україні та закордонних країнах, а також для міжрегіонального порівняння; *метод економічного аналізу* – для комплексної оцінки економічного, соціального та екологічного потенціалу територій у контексті їх здатності до відновлення в умовах викликів та загроз; *статистичний метод* – для аналізу динаміки та структури індикаторів інноваційного відновлення регіонів; *метод стратегування* – для формування стратегічних орієнтирів сталого розвитку Миколаївської міської територіальної громади з урахуванням актуальних викликів, спричинених війною, та трансформаційних змін у середовищі.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні теоретичних і методичних підходів до оцінювання інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз, а також у набутті подальшого розвитку концепцій і інструментів, організаційно-управлінських механізмів, що раніше застосовувалися лише частково або в інших контекстах, зокрема:

удосконалено:

- стратегію сталого розвитку Миколаївської міської територіальної громади, що на відміні від існуючої, є адаптивним інструментом специфічних організаційно-управлінських передумов розвитку, що базуються на принципах блакитної та цифрової економіки, містить підстратегії реалізації (фінансування, залучення міжнародних донорів та грантів, енергоефективності, залучення венчурного фонду, цифровізації, перекваліфікації та утримання людського капіталу, інноваційного розвитку, глибокої переробки продукції). Перевагою запропонованої стратегії є те, що безпековий компонент стає драйвером інновацій, а нові кластери (морські дрони, системи дистанційного розмінування) забезпечать сталий розвиток громади;

- методика оцінювання ефективності моделі організаційно-управлінських передумов інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів, що, на відміну від існуючих, враховує оцінку інноваційної зрілості регіону та ефективності трансформації на засадах інтегрального підходу, це дозволяє сформулювати ефективні управлінські рішення та адаптувати громаду до глобальних безпекових загроз;

- адаптивну модель залежності відновлення бізнес-процесів від рівня цифровізації, яка на відміну від традиційних моделей, враховує дані інтегрованого показника рівня відновлення бізнес-процесів на порівнянні здатності регіонів генерувати обсяг реалізації відносно наявного трудового ресурсу та рівня цифрової трансформації. Запропонована модель дозволяє фокусуватися на фізичній відбудові інфраструктури, а також на пріоритетності цифрової трансформації інституційного середовища, містить дорожню карту та матрицю управлінських рішень для керівників територіальних громад;

- організаційно-управлінський механізм відновлення бізнес-процесів, що на відміну від існуючих, розглядається як складна система впливу на функціонування регіональних бізнес-процесів та охоплює нормативно-правове, інформаційно-цифрове, методичне та інституційне забезпечення, цифрові й організаційні інструменти (екосистема «Дія.Бізнес», електронні

кабінети платників податків, маркетплейси та платформи е-торгівлі, CRM та ERP системи, Open Data Big Data Analytics, спеціальний правовий режим, гранти субсидіях тощо), фактори впливу (технологічний, людський, інвестиційно-фінансовий, інституційний та безпековий) та специфічні особливості роботи (цифровізація як інструмент верховенства права, відновлення територіальних кордонів та «цифрова реінтеграція»). Перевагою даного механізму є орієнтація на зміну особистих та спільних ціннісних орієнтирів у напрямі європейської та євроатлантичної інтеграції, стандартів DESI тощо;

набули подальшого розвитку:

- теоретико-методичні підходи інноваційного відновлення бізнес-процесів, що, на відміну від існуючих, передбачають не використання базових показників, а створення якісно нової структури бізнес-процесів. Вони інтегрують принципи пріоритету цифровізації та безпеки як системну властивість, що дозволяє бізнесу залишатися функціональним навіть за умов фізичного руйнування інфраструктури. Застосування шкали бажаності Е. Харрінгтона в управлінні бізнес-процесами через її адаптацію до умов посткризового відновлення;

- результати порівняно закордонних стратегій, що дозволяють формувати комплексну модель переходу України від сировинно-орієнтованої економіки до статусу високотехнологічного міжнародного хабу, а також досвід поєднання безпекових інновацій Ізраїлю, цифрової прозорості Естонії та промислової стійкості Німеччини й Кореї дозволяє створити унікальну екосистему, адаптовану до викликів воєнного часу;

- дані розрахунків продуктивності праці суб'єктів господарювання за регіонами, що дозволяють оцінити «якість» бізнес-процесів у регіонах не за можливістю росту доходів як результат технологічного прогресу, а не просто впливу інфляційного чинника. Це дозволило сформулювати підхід до типізації регіонів за рівнем «цифрового розриву» та динамікою відновлення, що дозволяє забезпечити життєздатність бізнесу через «цифрову мобільність» та

незалежність операційних процесів від фізичної локації активів в умовах воєнних викликів.

Практичне значення отриманих результатів дослідження.

Запропонована стратегія розвитку може бути використана державними органами України для розробки галузевих програм відродження промислових регіонів та оцінки ефективності використання бюджетних коштів через систему КРІ сталого розвитку. Регіональними адміністраціями можуть бути використані розроблені інструменти (Digital Twin, інноваційні ваучери), що дозволяють здійснювати оперативний моніторинг прогресу сталого розвитку в період 2026–2035 років, забезпечуючи адаптивність управління до нових глобальних викликів та міжнародними партнерами для моніторингу прогресу сталого розвитку в 2026–2035 роках. Для міжнародних партнерів та інвесторів стратегія виступає гарантом прозорості та цільового використання інвестицій, пропонуючи чіткі критерії відбору проєктів.

Теоретико-методологічні та науково-практичні рекомендації впроваджено в діяльність: Всеукраїнською громадською організацією “Українська асоціація центрів підтримки бізнесу” (довідка 2306/01-001 від 23.06.2026 року) та ТОВ “Центр підтримки бізнесу” (довідка 2406/01-001 від 24.06.2026 року). Теоретико-методичні підходи інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів впроваджено в освітній процес Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова.

Особистий внесок здобувача. Матеріали викладені у тексті дисертаційної роботи, є результатом самостійного наукового дослідження, що відображає авторське бачення теоретичних засад, методичного інструментарію та організаційно-управлінських механізмів інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів і загроз, включаючи оцінку наслідків збройного конфлікту та в контексті поствоєнного відновлення і євроінтеграційного курсу. Усі положення, висновки та результати, представлені у дисертації, отримані здобувачем особисто та знайшли відображення в опублікованих наукових працях. Із

наукових публікацій, підготовлених у співавторстві, використано лише ті ідеї, висновки та положення, що належать автору безпосередньо.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дисертаційного дослідження доповідались і обговорювались на XII Міжнародній науково-технічній конференції «Інновації у суднобудуванні та океанотехніці» (м. Миколаїв, 30.09-1.10.2021 р.); VI Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції з міжнародною участю «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємства реального сектора економіки» (м. Полтава, 27 жовтня 2022 р.); VII Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 18 травня 2023 р.); X Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції» (м. Полтава, 09 листопада 2023 р.); Наукових економічних читань «Актуальні вектори відновлювальної трансформації економіки України» (м. Миколаїв, 30.11–01.12.2023 р.); IX Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки», (м. Полтава, 13 листопада 2024 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених і здобувачів вищої освіти «Актуальні аспекти науково-технічного і соціально-економічного розвитку України: погляд молоді» (м. Первомайськ, 15 травня 2025 р.).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 12 наукових праць загальним обсягом 4,59 авторських аркушів (особистий внесок 2,56 д.а.), з них 6 у фахових виданнях України, у тому числі 1 стаття, що включена до наукометричних баз Web of Science, та 6 у виданнях, що мають апробаційний характер.

Структура дисертації. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг – 208 сторінок, включаючи 26 рисунків, 48 таблиць і список використаних джерел, налічує 109 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ ІННОВАЦІЙНОГО ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ

1.1. Сутність організаційно-управлінських механізмів відновлення регіональних бізнес-процесів

Сьогоднішній стан української економіки – це стан «вимушеної трансформації», що стимулює кардинальні зміни та перетворення. Глобальні виклики війни та енергетичний колапс доводять, що стара модель управління, орієнтована на стабільні прогнози, більше не життєздатна. Дослідження сутності та основних складових організаційно-управлінського механізму дозволяють визначити майбутні вектори відновлення регіональних бізнес-процесів з урахуванням сучасних викликів та загроз.

Також, Боровик М. В. та Палант О. Ю. вважають, що «В умовах воєнних викликів, структурних диспропорцій та післявоєнного відновлення саме розвиток підприємницького сектору набуває стратегічного значення для відновлення економічного потенціалу територій та підвищення їх конкурентоспроможності. Разом із тим ефективність розвитку підприємництва в регіонах України залишається нерівномірною, що зумовлено відмінностями у рівні економічного розвитку, інституційного середовища, доступі до фінансових ресурсів та якості управлінських рішень на регіональному рівні» [1].

Сьогодні сталість бізнес-процесів прямо залежить від якості регіонального управління та здатності місцевих влад стимулювати інноваційну активність. У регіонах із високим рівнем цифровізації та розвиненою інфраструктурою підтримки бізнесу спостерігається значно вища

виживаність суб'єктів господарювання, що дозволяє нівелювати негативні прогнози рецесії.

Вважаємо за доцільно розглянути більш детально дослідження поняття «організаційно-економічний механізм», що забезпечить конструктивне визначення цього поняття з позицій різних вчених (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Дослідження поняття «організаційно-економічний механізм»

Автори дослідження	Трактування поняття
Юрченко А. [8], Топалова І. [5], Качала Т., Василюк С., Шафієва Л., Степанець І. [3]	Широко використовується для характеристики сукупності форм, методів, інструментів і важелів впливу на соціально-економічні процеси з метою досягнення визначених цілей розвитку. Водночас у науковій літературі відсутній єдиний підхід до його трактування, що зумовлює необхідність узагальнення наукових позицій та уточнення змісту цієї категорії в контексті розвитку підприємництва на регіональному рівні.
Костирко Д., Крикун В. [4], Дем'яненко Т. [2]	У загальноекономічному розумінні організаційно-економічний механізм розглядається як система взаємопов'язаних елементів управління, що забезпечують реалізацію економічної політики шляхом поєднання організаційних та економічних методів впливу. Організаційна складова охоплює інституційну структуру, форми управління, нормативно-правове забезпечення та координацію взаємодії між суб'єктами, тоді як економічна складова включає фінансові, податкові, інвестиційні та кредитні інструменти регулювання.
Трусова Н., Колокольчикова І., Полегенької М. [6], Шацька З., Горбачов Я. [7]	У контексті розвитку підприємництва організаційно-економічний механізм трактується як сукупність умов і засобів, спрямованих на стимулювання створення, функціонування та розвитку суб'єктів підприємницької діяльності, формування сприятливого підприємницького середовища, зниження адміністративних бар'єрів, розширення доступу до фінансових ресурсів і розвитку інфраструктури підтримки бізнесу.
Боровик М., Палант О. [1]	Цілісна систему взаємодії інституційних, організаційних та економічних елементів, спрямовану на створення сприятливих умов для підприємницької діяльності, підвищення її результативності та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку території. Організаційно-економічний механізм визначається як сукупність форм, методів, інструментів і важелів регіонального впливу, що реалізуються органами державної та місцевої влади у взаємодії з інститутами підтримки бізнесу та суб'єктами підприємництва з метою активізації підприємницької діяльності та зменшення регіональних диспропорцій розвитку.

Джерело: сформовано автором на основі [1-7].

На основі аналізу праць зазначених авторів та інтеграції результатів сформуємо цілісне бачення сутності організаційно-управлінського механізму інноваційного відновлення. Дані таблиці демонструють еволюцію наукової думки авторів від загального розуміння механізму як «сукупності інструментів» до його трактування як «цілісної системи взаємодії» в умовах регіональних викликів.

Сутність поняття організаційно-управлінського механізму інноваційного відновлення науковці та автори розглядають з точки зору фундаментального, структурно-компонентного, стимулюючого та інституційно-регіонального підходів. Юрченко, Топалова, Качала та інші закладають базу, визначаючи механізм як інструментарій впливу, що є основою фундаментального підходу. Це означає, що відновлення не може бути стихійним та потребує конкретних важелів (грантів, податкових пільг, цифрових платформ). Костирко, Крикун, Дем'яненко сутність розкривають через дуальність, що є основною структурно-компонентного підходу.

З точки зору стимулюючого підходу розглядають Трусова, Колокольчикова, Полегенька, Шацька, які акцентують увагу на середовищі. В умовах глобальних загроз сутність механізму зміщується з контролю на сприяння та зняття бар'єрів. Це фундамент для релокованого бізнесу та стартапів. Боровик та Палант розглядають те, що сутність механізму при інституційно-регіональному підході зводиться до подолання диспропорцій. Оскільки війна та кризи впливають на регіони нерівномірно, механізм має бути «таргетованим» (крафтовим) для кожної області.

Отже, на нашу думку, організаційно-управлінський механізм інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів – це динамічна система взаємодії органів влади, бізнесу та наукових інституцій, яка через поєднання адаптивних методів управління та цифрових інструментів забезпечує трансформацію інноваційного потенціалу регіону в реальні економічні результати, мінімізуючи вплив глобальних загроз.

Відповідно до Стратегії регіонального розвитку України на період до 2027 року «Регіональний рівень управління відіграє ключову роль у формуванні та реалізації організаційно-економічного механізму розвитку підприємництва, оскільки саме на цьому рівні відбувається безпосередня взаємодія органів влади з суб'єктами господарювання та інститутами підтримки бізнесу. Особливого значення регіональний вимір набуває в умовах децентралізації, яка розширила повноваження органів місцевого самоврядування у сфері соціально-економічного розвитку територій» [9].

Стратегія виділяє три ключові пріоритети, які прямо корелюють із вашим дослідженням:

- формування згуртованої держави в її соціокультурному, економічному та правовому вимірах;
- підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів;
- розбудова ефективного багаторівневого врядування.

«Ключовим пріоритетом регіонального управління повинна бути здатність пристосувати організаційно-економічний інструментарій до специфіки місцевого господарського середовища». Враховуючи глибоку міжрегіональну диференціацію України за ресурсним потенціалом та структурою бізнесу, саме децентралізований підхід дозволяє реалізувати політику «адресної підтримки». Це трансформує регіональну ланку в основний фільтр, що забезпечує гнучкість управлінських рішень відповідно до глобальних стандартів територіального розвитку» [10-11].

Також важливо звернути увагу на необхідність створення гнучкої нормативно-правової бази, яка б стимулювала інноваційну активність на місцях через спрощення регуляторних процедур та дерегуляцію. Ключовим для організаційно-управлінського механізму є впровадження моделі «багаторівневого врядування» (multi-level governance), що передбачає чітку координацію між національними стратегіями та локальними потребами бізнесу. Важливе місце посідає розбудова регіональних інноваційних

екосистем, де поєднуються фінансові ресурси, науковий потенціал та інфраструктурна підтримка стартапів.

Публікації OECD та Світового банку наголошують на значущості моніторингу за допомогою об'єктивних індикаторів (Subnational Doing Business), які дозволяють оцінювати ефективність управлінських рішень у порівнянні з іншими регіонами. Стратегічне планування в цих працях розглядається не як статичний документ, а як динамічний інструмент адаптації бізнес-процесів до глобальних технологічних трендів та викликів стійкості. Зрештою, пріоритетом стає цифровізація державних послуг, що мінімізує корупційні ризики та пришвидшує інноваційну трансформацію регіональної економіки. [9-12].

Важливість сукупності показників оцінювання ефективності організаційно-економічного механізму розвитку підприємництва в регіонах України в процесі дослідження визначається можливістю здійснення комплексного та багатовекторного аналізу, який охоплює всі сфери життєдіяльності бізнес-середовища – від нормативно-правового поля до фінальних показників зайнятості населення. Такий системний підхід дозволяє не лише констатувати поточний стан економіки, а й чітко діагностувати «вузькі місця», розмежовуючи проблеми недостатнього фінансування, неефективного управління або інфраструктурної нерозвиненості.

Завдяки використанню цієї сукупності індикаторів, дослідники та управлінці отримують об'єктивне підґрунтя для коригування регіональних стратегій, що перетворює теоретичний моніторинг на дієвий інструмент стимулювання ділової активності. У підсумку, взаємозв'язок інституційних, економічних та результативних показників забезпечує прозорість оцінки роботи державних інституцій та дозволяє прогнозувати стійкість регіональної системи перед обличчям глобальних викликів, роблячи процес управління розвитком підприємництва керованим і прогнозованим. Сукупність складових ефективності організаційно-економічного механізму розвитку підприємництва в регіонах України наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Сукупність складових механізму ефективності організаційно-економічного механізму розвитку підприємництва в регіонах України

Складова механізму	Характеристика впливу	Показники оцінки
Інституційна	Визначає стабільність та передбачуваність умов ведення бізнесу	- кількість регіональних програм підтримки підприємництва; - рівень нормативного забезпечення.
Економічна	Характеризує фінансові можливості розвитку підприємництва	- обсяг фінансування програм підтримки малого і середнього підприємництва; - доступність кредитних ресурсів.
Організаційна	Відображає якість управління розвитком підприємництва	- рівень реалізації регіональних стратегій; - ефективність координації між суб'єктами.
Інфраструктурна	Впливає на зниження бар'єрів входу на ринок	- кількість об'єктів підтримки бізнесу; - доступ до консультаційних послуг.
Результативна	Відображає кінцеві результати функціонування механізму	- темпи зростання кількості суб'єктів підприємництва; - рівень зайнятості.

Джерело: [1].

Аналіз представлених показників дозволяє зробити висновок, що ефективність організаційно-економічного механізму розвитку підприємництва в регіонах України залежить від комплексного поєднання інституційної стабільності та реальної економічної підтримки. Сформована система оцінки охоплює всі критичні аспекти – від нормативного забезпечення та якості стратегічного управління до конкретних результатів у вигляді зростання кількості бізнес-суб'єктів. Особлива роль відводиться інфраструктурній складовій, яка через мережу консультаційних послуг та об'єктів підтримки безпосередньо знижує бар'єри для входу нових гравців на ринок. Економічна складова, що базується на обсягах фінансування та доступності кредитів, виступає головним паливом для реалізації підприємницького потенціалу в умовах дефіциту ресурсів.

Водночас результативні показники, такі як рівень зайнятості, слугують об'єктивними індикаторами того, наскільки дієвою є координація між владою та бізнесом на місцях. Таким чином, лише синхронний розвиток усіх п'яти складових здатний забезпечити життєздатність регіональної економіки в

умовах сучасних викликів. Продумана методологія оцінювання дозволяє вчасно виявляти «вузькі місця» в механізмі та оперативно коригувати регіональні стратегії для досягнення максимального економічного ефекту.

В умовах глобальних викликів та загроз існує необхідність в дослідженні напрямів підвищення ефективності організаційно-економічного механізму розвитку підприємництва в регіонах України (рис.1.1).



Рис. 1.1. Напрями підвищення ефективності організаційно-економічного механізму розвитку підприємництва в регіонах України

Джерело: сформовано автором на основі [1].

На основі запропонованих напрямів підвищення ефективності організаційно-економічного механізму (рис. 1.1.), можна зробити висновок, що стратегічне відновлення регіонального підприємництва потребує переходу від пасивної підтримки до активного стимулювання інноваційної складової. Головний акцент зміщується на створення синергії між інституційною стабільністю, яка формує довіру інвесторів, та розбудовою сучасної бізнес-інфраструктури (технопарків, інкубаторів та цифрових хабів). Ключовим вектором модернізації є цифровізація управлінських процесів, що дозволяє значно знизити адміністративний тиск та підвищити прозорість взаємодії між бізнесом і владою. Крім того, критично важливим є перегляд фінансово-кредитної політики в регіонах для забезпечення реального доступу малих підприємств до інвестиційних ресурсів. Тільки через інтеграцію цих напрямів у єдину систему можливо досягти стійкого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності регіональних бізнес-процесів у межах

глобального ринку. Таким чином, організаційно-економічний механізм має трансформуватися у динамічну платформу, що здатна не лише нівелювати загрози, а й генерувати нові можливості для регіонального розвитку.

Погоджуємося з думкою Й. Шумпетера: «Організаційно-управлінський механізм (ОУМ) слід розглядати як складну систему, що складається з суб'єктів, об'єктів, методів та інструментів, що взаємодіють для досягнення цілей інноваційного відновлення». Згідно з концепцією Й. Шумпетера [13], динаміка такого механізму визначається «новими комбінаціями» ресурсів, які в сучасних умовах є переважно цифровими та інтелектуальними».

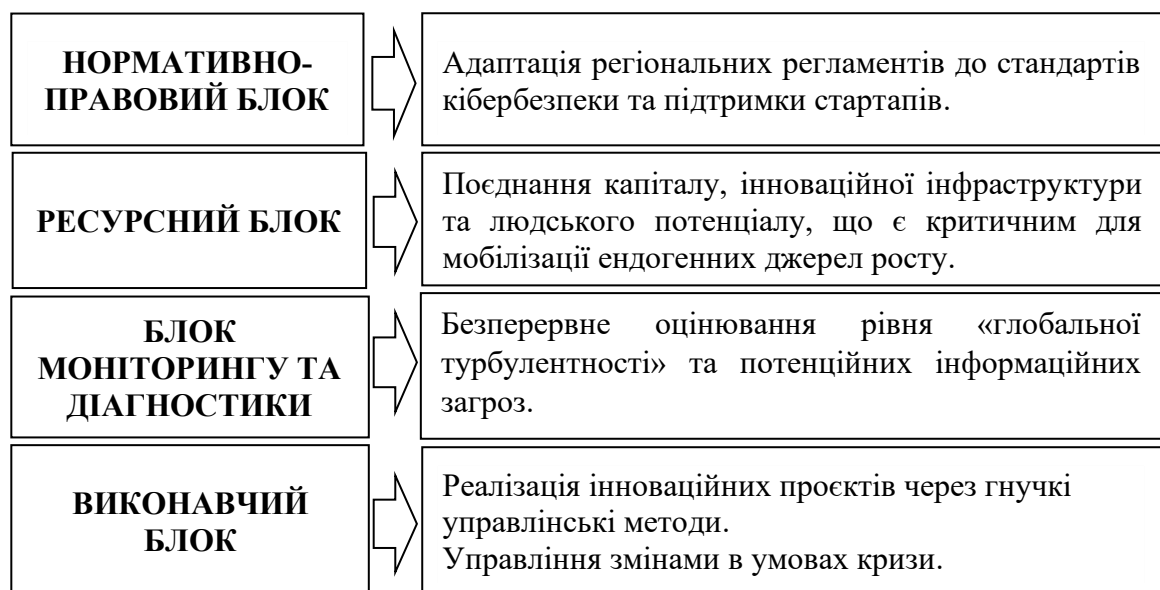


Рис. 1.2. Складові організаційно-управлінського механізму інноваційного відновлення

Джерело: розроблено автором на основі [14-15].

Складові організаційно-управлінського механізму інноваційного відновлення поділяються на блоки: нормативно-правовий, ресурсний, моніторингу та діагностики, виконавчий. Організаційно-управлінський механізм працює як цілісний цикл, де нормативно-правовий блок закладає «правила гри», а ресурсний – забезпечує необхідний фундамент (фінансовий, кадровий, технологічний) для старту процесів. Виконавчий блок відповідає за безпосередню реалізацію стратегій, перетворюючи плани на конкретні дії, тоді як блок моніторингу та діагностики виконує роль зворотного зв'язку,

дозволяючи вчасно виявляти відхилення та ризики. Ефективність такої моделі визначається не роботою кожного блоку окремо, а якістю їхньої взаємодії, що перетворює статичну структуру на динамічну систему, здатну до самокорекції. Саме інтеграція функції діагностики у виконавчий процес дозволяє регіональному бізнесу не просто функціонувати, а й адаптуватися до нестабільних умов глобального ринку. Таким чином, цей механізм стає головним інструментом інноваційного відновлення, забезпечуючи стійкість регіональної економіки через прозорість, ресурсну забезпеченість та оперативне реагування на виклики.

На інноваційне відновлення бізнес-процесів впливає Industry 4.0. Клаус Шваб [16] у своєму дослідженні відзначає, що революція відрізняється від попередніх швидкістю поширення інновацій, масштабністю системного впливу та глибиною трансформації бізнес-моделей, що змушує компанії повністю переглядати свої стратегії. Ключовий акцент зроблено на важливості адаптивного врядування та співпраці між державним і приватним секторами для того, щоб технологічний прогрес сприяв інклюзивному розвитку, а не поглиблював нерівність. Дослідження виступає заклик до лідерів усіх рівнів зрозуміти суть змін та активно формувати майбутнє, де людина залишається в центрі технологічних перетворень. Підходи до регіонального розвитку наведено на рис. 1.3.

Аналіз представлених підходів до регіонального розвитку (рис. 1.3) дозволяє зробити висновок, що сучасна парадигма управління еволюціонує від жорсткого централізованого планування до гнучких, людиноцентричних моделей. Кожен із підходів чи то ресурсний, інноваційний, чи інституційний – пропонує свій набір інструментів, проте максимальна ефективність досягається лише на їхньому перетині через системну інтеграцію. Важливо розуміти, що сучасне відновлення регіонів неможливе без врахування принципу територіальної ідентичності та використання унікальних локальних конкурентних переваг (smart specialization). Акцент зміщується з простого

кількісного зростання на якісну трансформацію, де пріоритетом стає не лише прибуток бізнесу, а й екологічна стійкість та соціальний добробут громади.

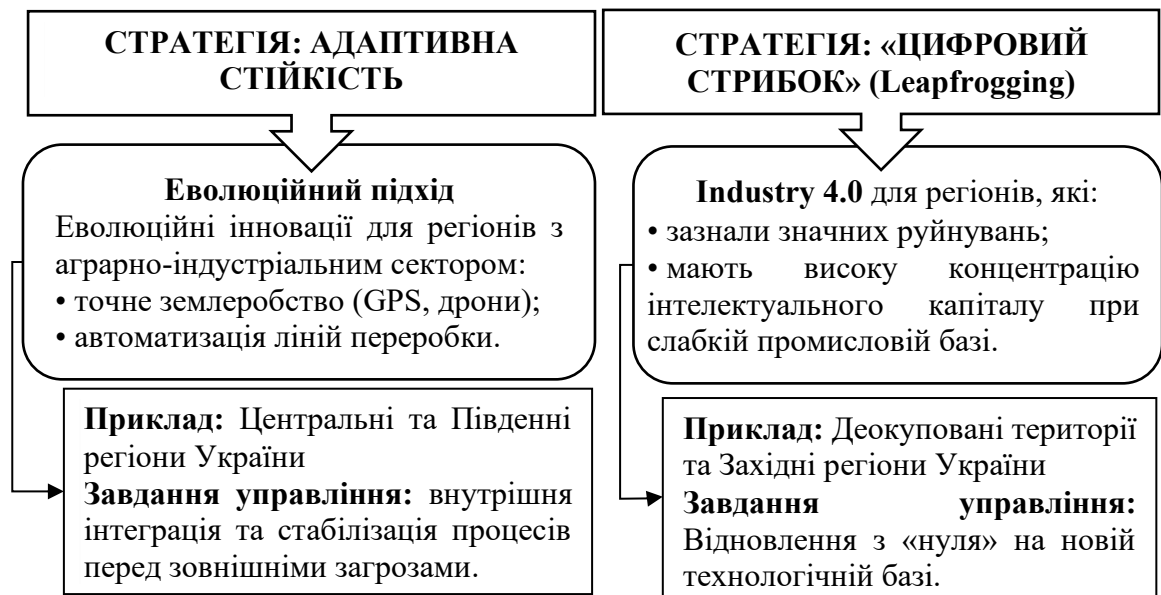


Рис. 1.3. Підходи до регіонального розвитку

Джерело: розроблено автором на основі [14]

Важливим аспектом у відновленні регіональних бізнес-процесів залишається взаємодія між бізнесом, владою та громадою (рис. 1.4).

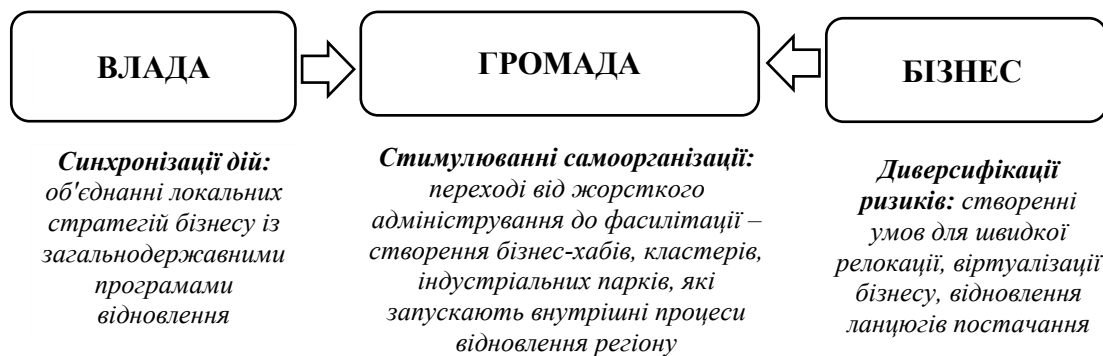


Рис. 1.4. Схема взаємодії для відновлення регіональних бізнес-процесів

Джерело: розроблено автором.

На основі запропонованої схеми взаємодії для відновлення регіональних бізнес-процесів (рис. 1.4) можна зробити висновок, що процес реанімації економіки базується на створенні стійкої екосистеми партнерства між владою, бізнесом, наукою та громадськістю. Ключовим елементом схеми є перехід від

вертикального управління до горизонтальної координації, де кожен учасник виконує специфічну роль: держава формує сприятливе регуляторне поле, а бізнес виступає безпосереднім драйвером інноваційних змін. Важливим аспектом взаємодії є наявність каналів зворотного зв'язку, які дозволяють оперативно коригувати стратегії відновлення відповідно до реальних потреб підприємців та змін ринкової кон'юнктури. Інтеграція наукового потенціалу в цю схему забезпечує технологічне підґрунтя для модернізації виробництва, що робить бізнес-процеси більш конкурентоспроможними в довгостроковій перспективі. У підсумку, така багаторівнева модель взаємодії дозволяє акумулювати обмежені ресурси регіону та спрямовувати їх на критичні напрями розвитку, мінімізуючи вплив глобальних загроз. Таким чином, запропонована схема демонструє, що успіх відновлення залежить не від поодиноких ініціатив, а від системної синергії всіх суб'єктів регіонального розвитку.

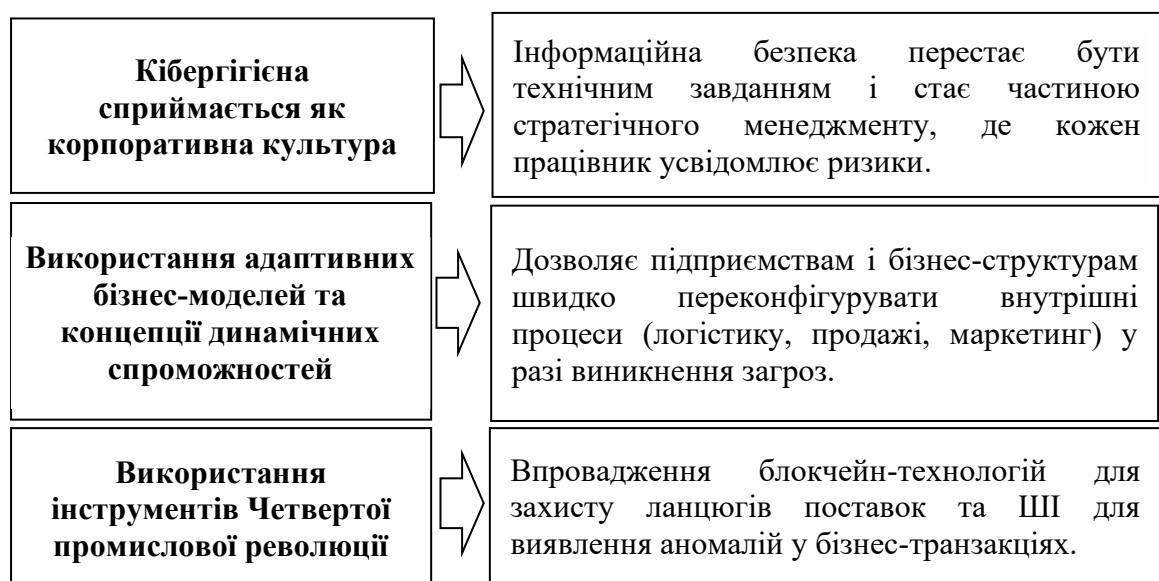


Рис. 1.5. Трансформація бізнес-моделей за принципом «Security by Design»

Джерело: розроблено автором на основі [17-18].

В умовах відновлення регіонального бізнесу трансформація бізнес-моделей за принципом «Security by Design» (безпека за задумом) стає фундаментом виживання. Це означає перехід від моделі, де безпека є

додатковою реакцією на інциденти, до моделі, де вона інтегрована в бізнес-процес.

Трансформація за принципом «Security by Design» перетворює безпеку з витратної статті бюджету на стратегічний актив. Це дозволяє суб'єктам господарювання не просто захищатися від загроз, а будувати надійні, масштабовані системи, готові до будь-яких глобальних викликів.

Загальний висновок проведеного дослідження дозволяє стверджувати, що успішне відновлення регіональних бізнес-процесів у сучасних умовах можливе лише за умови переходу від адаптивної моделі «виживання» до стратегічного інноваційного розвитку. Фундаментом цієї трансформації виступає цілісний організаційно-управлінський механізм, де нормативна база, ресурсне забезпечення та постійний моніторинг ризиків працюють у єдиному синергетичному циклі. Особливого значення набуває принцип «Security by Design», який перетворює безпеку на інтегровану характеристику кожної бізнес-операції, забезпечуючи стійкість підприємств перед глобальними загрозами та кібервикликами.

Ефективність такої моделі безпосередньо залежить від якості взаємодії між державою, бізнесом та наукою, що дозволяє оперативно впроваджувати технології Четвертої промислової революції в регіональну економіку. Ключовим індикатором успіху стає не лише зростання кількісних показників, а й якісна зміна структури бізнесу – його цифровізація, енергоавтономність та здатність до швидкого масштабування в умовах невизначеності. У підсумку, продуманий підхід до оцінювання ефективності управлінських рішень дає змогу вчасно коригувати регіональні стратегії, перетворюючи глобальні виклики на стимули для модернізації. Таким чином, інноваційне відновлення регіонів є не просто технічним завданням, а комплексним процесом створення нової економічної архітектури, готової до довгострокового розвитку в нестабільному світі.

1.2. Інноваційне відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз

Дослідження інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів є критично важливим, оскільки традиційні моделі економічного зростання вичерпали свій ресурс під тиском перманентних криз, від пандемій до геополітичних розломів. По-перше, це дозволяє сформувати наукове підґрунтя для переходу від стратегії «виживання» до стратегії «випереджального розвитку», де інновації стають не просто інструментом, а головною передумовою життєстійкості бізнесу. По-друге, вивчення цього питання необхідне для розробки механізмів адаптації локальних ринків до вимог Четвертої промислової революції, що забезпечує конкурентоспроможність регіонів у глобальному розподілі праці. По-третє, це дає змогу виявити оптимальні шляхи цифровізації та автоматизації процесів, які нівелюють ризики, пов'язані з фізичним руйнуванням інфраструктури або кадровим дефіцитом.

Крім того, дослідження фокусується на створенні автономних та енергоефективних бізнес-систем, що є ключовим фактором безпеки в умовах глобальної нестабільності ресурсів. Зрештою, це необхідно для гармонізації взаємодії між державою, наукою та підприємництвом, створюючи умови для швидкого масштабування успішних кейсів відновлення на національний рівень. Таким чином, науковий аналіз цієї теми стає фундаментом для побудови нової резилієнтної архітектури регіональної економіки, здатної не лише витримувати удари, а й використовувати їх як поштовх до якісного оновлення.

Колектив авторів також наголошує, що «успішна трансформація українського бізнесу вимагає системного підходу до впровадження змін. У короткостроковій перспективі пріоритетами є забезпечення безперервності бізнесу шляхом диверсифікації ризиків та оптимізації витрат. Середньострокові стратегії мають бути зосереджені на цифровій трансформації та розвитку людського капіталу. Довгострокові ініціативи мають передбачати інноваційний розвиток та впровадження принципів сталого розвитку» [19-20].

Формування концептуальних основ інноваційного відновлення потребує системного дослідження ключових напрямів, які забезпечують перехід від простого відтворення зруйнованих структур до створення принципово нової економічної архітектури (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Ключові напрями інноваційного відновлення

Джерело: згруповано автором

Ключові напрями інноваційного відновлення базуються на синергії технологічного прогресу та нових форм кооперації, де цифрова перебудова (Digital-first) виступає базовим фундаментом для створення безбар'єрного та адаптивного бізнес-середовища. Впровадження гнучких та розподілених ланцюгів постачання дозволяє регіональним підприємствам подолати критичну залежність від глобальних логістичних розривів, забезпечуючи стабільність виробничих циклів через децентралізацію та локалізацію ресурсів. Водночас кластеризація та шерингова економіка створюють унікальну платформу для колективного використання дороговартісних активів

і обміну знаннями, що суттєво знижує фінансовий поріг входу на ринок для малого та середнього бізнесу. Такий інтегрований підхід перетворює регіональну економіку на живу екосистему, яка не просто механічно відновлюється після криз, а якісно еволюціонує в бік високої технологічності та ресурсної самодостатності. У підсумку, поєднання цифрової гнучкості з територіальною згуртованістю стає головним запобіжником проти глобальних загроз, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність регіону в умовах перманентної турбулентності.

«Успішна трансформація українського бізнесу в контексті глобальних викликів вимагає системного підходу до вибору та впровадження інструментів управління, балансу між інноваційністю та стабільністю, розвитку компетенцій та організаційної культури, гнучкості та адаптивності до змін, а також спрямованості на створення довгострокової цінності для усіх зацікавлених сторін. Така трансформація дозволить українському бізнесу не тільки вижити в складних умовах, а й створити надійний фундамент для майбутнього сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку. Водночас критичним фактором успіху є здатність організацій навчатися та адаптуватися швидше, ніж зміни зовнішнього середовища» [21].

Окрім цього, важливо звернути увагу, що всі бізнес-процеси сьогодні функціонують в умовах війни та мають відповідні особливості. Гирич С. В. визначає ризики та наслідки для підприємств в умовах воєнного стану, що наведено на рис. 1.7. Автор акцентує увагу на тому, що основними проблемами є розрив логістичних ланцюгів, дефіцит обігових коштів та суттєве зниження купівельної спроможності населення. Аналіз представлених ризиків та їхніх наслідків для підприємств в умовах воєнного стану (рис. 1.7) дозволяє дійти висновку, що бізнес-середовище наразі функціонує в режимі критичного навантаження, де загрози набули системного та взаємопов'язаного характеру.

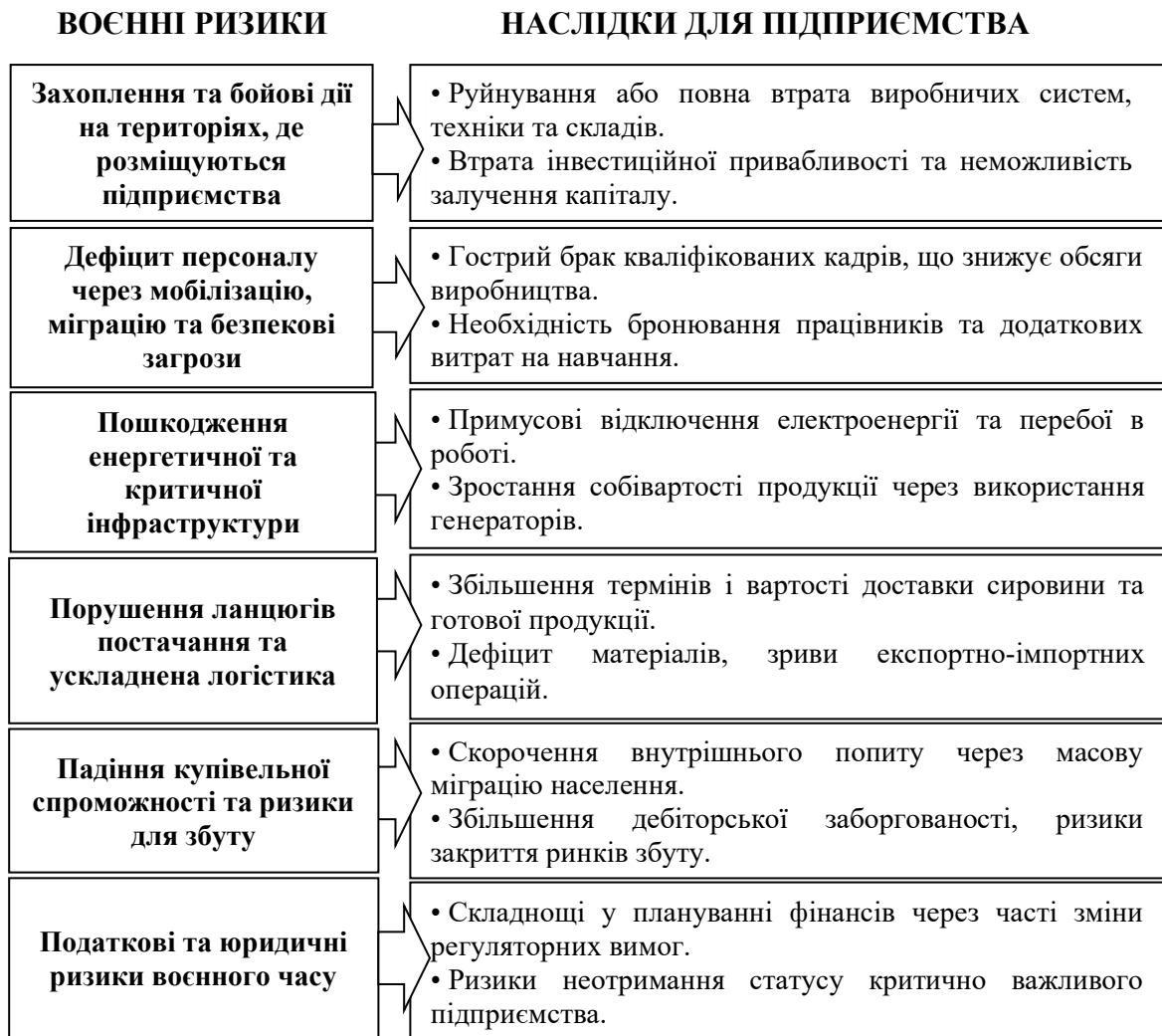


Рис. 1.7. Ризики та наслідки для підприємств в умовах воєнного стану

Джерело: сформовано автором на основі [22].

Прямі фізичні ризики, такі як руйнування активів та інфраструктури, неминуче призводять до вторинних наслідків: зупинки виробничих циклів, втрати ринків збуту та дефіциту критичних ресурсів. Ключовим висновком є те, що воєнний стан радикально змінює структуру витрат підприємств, де значна частка бюджету змушено спрямовується на заходи безпеки, релокацію та відновлення логістики, що суттєво знижує інвестиційний потенціал. Окремо варто виділити соціально-економічні наслідки, зокрема відтік кваліфікованих кадрів та падіння внутрішнього попиту, що створює довгострокові бар'єри для стабілізації бізнес-процесів. Таким чином, організаційно-управлінський механізм у таких умовах має трансформуватися з моделі стабільного розвитку в модель антикризової стійкості, де головним завданням є мінімізація

незворотних втрат та пошук альтернативних шляхів операційної діяльності. У підсумку, виживання та подальше відновлення підприємств залежать від здатності менеджменту швидко адаптувати стратегії до умов високої невизначеності, використовуючи інструменти державної підтримки та цифровізацію для нівелювання негативних впливів.

Дослідження М. І. Чепелюк [23, с. 189] є вагомим внеском у розуміння еволюції управлінського інструментарію в Україні, оскільки охоплює тривалий ретроспективний період (1993–2024 рр.) і демонструє, як змінювалися пріоритети менеджменту під впливом глобальних трансформацій (табл. 1.3.)

Таблиця 1.3

Топ вживаності інструментів управління 1993–2024 рр.

Рейтинг	2017 р.	2020 р.	2021 р.	2024 р.
1	Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) (46%)	Стратегічне планування (48%)	Принципи ощадливого виробництва (46%)	Штучний інтелект і машинне навчання
2	Бенчмаркінг (44%)	Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) (48%)	Шість сігм (Six sigma) (44%)	Дизайн мислення
3	Опитування залученості співробітників (44%)	Бенчмаркінг (46%)	Швидке створення прототипів (42%)	Web3 і блокчейн
4	Стратегічне планування (44%)	Розширена аналітика (42%)	Радіочастотна ідентифікація (41%)	Гнучкі моделі роботи
5	Аутсорсинг (41%)	Управління системами (ланцюгами) поставок (SCM) (40%)	Спільні центри обслуговування (40%)	Корпоративний венчурний капітал
6	Збалансована система показників (38%)	Задоволеність клієнтів (38%)	Системне управління якістю (TQM) (36%)	Цілі та основні результати
7	Місія та бачення (38%)	Програми управління змінами (34%)	Аутсорсинг (35%)	Стратегії зацікавлених сторін
8	Управління системами (ланцюгами) поставок (36%)	Системне управління якістю (TQM) (34%)	Управління системами (ланцюгами) поставок (SCM) (34%)	Декарбонізація
9	Програми управління змінами (34%)	Цифрова трансформація (32%)	Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) (32%)	Програми різноманітності, справедливості та інклюзії
10	Сегментація клієнтів (30%)	Місія та бачення (32%)	Управління знаннями (32%)	Екологічні, соціальні та урядові програми (ESG)
11	Ключові компетенції (29%)	Аутсорсинг (30%)	Ключові компетенції (31%)	Гнучке управління

Джерело: [23, с. 189; 24].

Якщо на ранніх етапах становлення ринку домінували базові інструменти стратегічного планування та бюджетування, то в умовах сучасних викликів акцент змістився на гнучкі (Agile) методики та антикризове управління. Важливим висновком є те, що ефективність відновлення бізнес-процесів сьогодні прямо корелює зі здатністю компаній інтегрувати цифрові інструменти в традиційні управлінські структури. Саме трансформація інструментів управління – від жорсткого адміністрування до динамічного лідерства та мережевої взаємодії – стала ключовим фактором адаптивності українського бізнесу до воєнних та економічних шоків. Таким чином, інноваційне відновлення регіональних бізнес-процесів неможливе без критичного переосмислення управлінського досвіду минулих десятиліть та впровадження інструментів, що базуються на цифровізації та стратегічній резильєнтності.

Також розвиток інноваційного підприємництва розглядається як засіб досягнення комерційної мети і чинник економічної стабільності й зростання [25, с. 110], тому він може зіграти провідну роль у формуванні не лише конкурентних стратегічних переваг окремої регіональної економіки, але й допомогти розбудові територій України, постраждалих від війни [26].

Запровадження норм Закону України № 2389-IX від 9 липня 2022 року створює принципово нову архітектуру державної регіональної політики, адаптовану до викликів воєнного та післявоєнного часу. Ключовим нововведенням є перехід від суто адміністративного управління до функціонального зонування, яке дозволяє диференціювати державну підтримку залежно від специфіки кожної території. Поділ на чотири типи – території відновлення, полюси зростання, території з особливими умовами та території сталого розвитку – забезпечує цільове спрямування ресурсів туди, де вони дадуть максимальний ефект для стабілізації економіки та соціальної сфери. [27].

Законодавче закріплення цих норм дозволяє відійти від хаотичного «ремонт» окремих об'єктів до системної ревіталізації територій, де кожен

проект відновлення підпорядкований єдиній логіці функціонального типу території. Це створює прозоре підґрунтя для залучення міжнародних інвестицій та забезпечує відповідність регіональних ініціатив загальнонаціональній стратегії відбудови. Таким чином, закон формує інституційну рамку для інноваційного оновлення, де територіальна громада стає суб'єктом, що самостійно проектує своє майбутнє через інструменти комплексного планування.

Особливістю закону є впровадження програм комплексного відновлення (ПКВ), які стають базовими документами стратегічного планування на рівні громад та областей. Такі програми інтегрують у собі:

- планування просторового розвитку (відбудова інфраструктури та житла);
- економічне стимулювання (відновлення бізнес-процесів та створення робочих місць);
- екологічну безпеку та соціальну стійкість.

Однак Рогозян Ю. С. вважає, що «Серед розділів, які мають бути включені до програми комплексного відновлення області (регіону) передбачено обґрунтовані пропозиції щодо перенесення об'єктів виробничої сфери (які мають вплив на інтереси декількох територіальних громад). Однак, програмою не передбачено врахування поточної ситуації у сфері інноваційної діяльності регіону, яка має досить великий вплив на його економіку, а також не враховано особливості ведення та розвитку підприємницької діяльності, зокрема для тих суб'єктів господарювання, що після повномасштабного вторгнення Росії в Україну та тимчасової окупації територій, були змушені евакуюватися або зовсім зупинити свою роботу, тому даний документ потребує доопрацювання з огляду на інноваційну траєкторію нашої країни згідно Державної стратегії регіонального розвитку до 2027 року війни» [26].

Погоджуємося із зауваженням Ю. С. Рогозяна про критичну прогалину в нинішньому інструментарії відновлення: ризик фокусування виключно на фізичній відбудові (стінах та інфраструктурі) при ігноруванні

інтелектуального та підприємницького капіталу. На думку дослідника, програми комплексного відновлення (ПКВ) мають бути не просто планами будівництва, а стратегіями реанімації економічної активності, що базуються на інноваційній траєкторії розвитку держави.

Також вважаємо, що програми мають враховувати поточний стан науково-технічного потенціалу регіону. Відновлення підприємств повинно відбуватися не за старими зразками, а на базі сучасних технологій, що відповідає цілям Державної стратегії регіонального розвитку до 2027 року. Окремої уваги потребують суб'єкти господарювання, які постраждали від окупації або евакуації. Механізм відновлення має передбачати не лише «фізичне перенесення об'єктів», а й умови для реінтеграції цих бізнесів у нові регіональні ланцюги вартості. Оскільки перенесення великих виробничих об'єктів впливає на декілька громад одночасно, ПКВ має стати інструментом міжмуніципального співробітництва, запобігаючи конкуренції за ресурси між громадами одного регіону. Документи потребують доопрацювання в частині створення «стимулюючих зон» для інноваційного підприємництва на територіях, що відновлюються, щоб забезпечити їхню довгострокову самодостатність, а не лише тимчасове виживання.

Позиція Ю. С. Рогозяна підтверджує, що без урахування інноваційної складової та специфіки евакуйованого бізнесу, програми відновлення ризикують стати «статичними планами відбудови минулого», тоді як країні необхідний механізм «проектування майбутнього». Це вимагає доповнення ПКВ розділами щодо цифрової трансформації, підтримки стартап-екосистем та спеціальних умов для бізнесу, що зазнав втрат внаслідок агресії.

Аналіз праць К. С. Шапошникова, А. В. Жаворонка та інші співавтори дозволяють окреслити контури сучасної моделі інноваційного відновлення, яка базується на інтеграції безпекового та соціального складників у структуру регіонального підприємництва.

Ключові компоненти запропонованої моделі (рис. 1.8):

- інноваційне відновлення неможливе без надійної інформаційної безпеки. Модель передбачає, що цифрова трансформація бізнес-процесів має відбуватися паралельно із впровадженням систем захисту даних, що створює фундамент довіри для інвесторів та забезпечує безперервність діяльності в умовах кіберзагроз.

- увага на потенціалі соціального підприємництва. В моделі воно розглядається не лише як засіб вирішення соціальних проблем громади, а й як гнучка форма бізнесу, що здатна швидше адаптуватися до повоєнних реалій, залучаючи вразливі верстви населення до економічних процесів.

- модель передбачає активну роль регіональної інфраструктури (бізнес-інкубаторів, технопарків), які мають стати майданчиками для апробації інноваційних рішень. Це дозволяє малим підприємствам отримувати доступ до високих технологій, мінімізуючи власні ризики.

- пропонують модель, де стійкість регіону забезпечується через мережеву взаємодію суб'єктів господарювання, що дозволяє оперативно перерозподіляти ресурси та функціональні обов'язки у відповідь на глобальні виклики.

Запропонований авторами підхід трансформує класичне розуміння відновлення. Створення безпечної цифрової екосистеми, де соціальна відповідальність бізнесу та захищеність інформаційних потоків стають основними конкурентними перевагами регіону в повоєнний період. Такий підхід повністю корелює з європейськими принципами сталого розвитку та вимогами Четвертої промислової революції.

На основі критичного аналізу думок Ю. С. Рогозяна та напрацювань К. С. Шапошникова, модель інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів може бути суттєво підсиленою, додавши до неї кілька стратегічних рівнів. Це дозволить перетворити її з теоретичної схеми на практичний інструмент ревіталізації економіки.

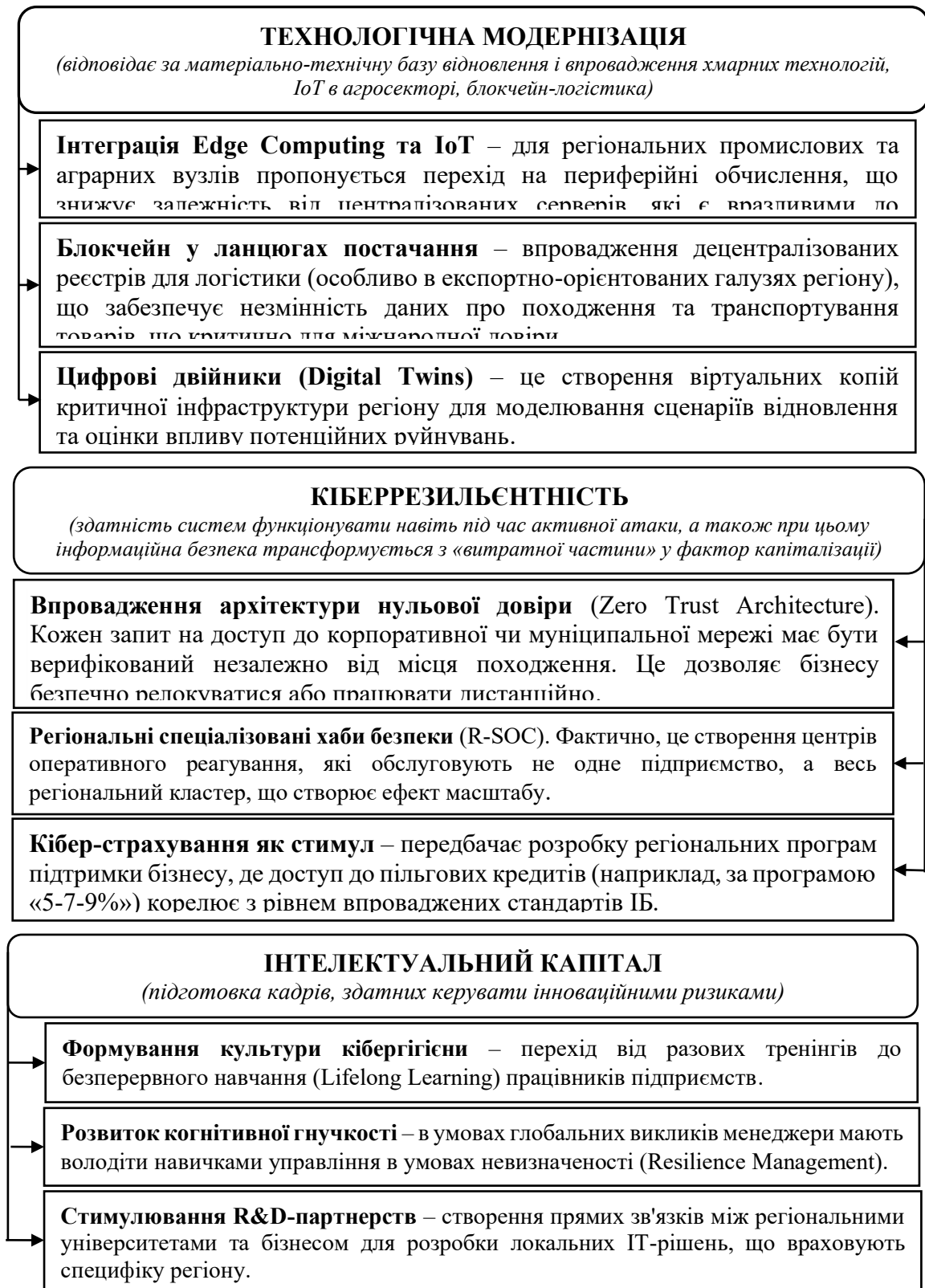


Рис. 1.8. Модель інноваційного відновлення

Джерело: сформовано автором на основі [28-30].

Джабраїлов А. М. та Грибенюк С. М. наголошують, що «Управління інноваційним підприємництвом у процесі післявоєнного економічного

відновлення вимагає переходу до нової логіки прийняття рішень, зосередженої на цифрових стратегіях як інструменті швидкої адаптації та масштабування економічної діяльності». В умовах обмежених ресурсів та високої невизначеності саме цифрові рішення надають можливість синхронізувати процеси відновлення, координувати дії суб'єктів господарювання та оптимізувати використання існуючого потенціалу. Цифрові стратегії у сфері інноваційного підприємництва формуються як комплекс взаємопов'язаних рішень, спрямованих на інтеграцію цифрових технологій у всі етапи створення та розробки інноваційних продуктів. Йдеться не лише про автоматизацію окремих бізнес-процесів, а й про трансформацію всієї системи управління, включаючи планування, організацію, контроль та аналітичне забезпечення» [31, с. 707].

Для підвищення адаптивності регіональних бізнес-процесів в умовах постійної невизначеності (VUCA-світу) необхідно впровадити циклічний алгоритм (рис.1.9), який дозволяє швидко трансформувати виклики у нові можливості.

На основі покрокової схеми можна виділити три фундаментальні рівні трансформації бізнес-процесів:

1) Інституційний рівень. Першочерговим є формування прозорого та передбачуваного нормативного поля. Це дозволяє підприємцям знизити витрати на «боротьбу з системою» і зосередитися на збереженні операційної діяльності.

2) Цифровий рівень. «Цифрово-орієнтована» модель сформована на середовищі, у якому бізнес стає мобільним, захищеним і здатним до масштабування навіть у періоди турбулентності.

3) Стратегічний рівень. Сприйняття невизначеності не як загрози, а як драйвер. Стрес-фактори роблять систему не слабшою, а сильнішою та інноваційнішою.

Завдяки своїй гнучкості, оновлені бізнес-процеси здатні швидше за великі корпорації впроваджувати інновації, створювати нові робочі місця та

формувати стійкі локальні громади, що є критично важливим для відновлення територій. Запропонована автором послідовність кроків перетворює бізнес-процеси з «вразливого сектора» на «високотехнологічний авангард» національної економіки, готовий до викликів глобального ринку.



Рис. 1.9. Покрокова схема підвищення адаптивності бізнес-процесів до умов невизначеності

Джерело: сформовано автором на основі [32]

Підсумовуючи розгляд концепції інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів, вважаємо, що у сучасних умовах, обтяжених глобальною турбулентністю та безпековими ризиками, відновлення економіки регіонів не може бути простим поверненням до довоєнних стандартів. Воно має базуватися на принципах «цифровізації в першу чергу» (Digital-first) та «безпеки за задумом» (Security by Design), що дозволяє створювати бізнес-моделі, стійкі до фізичних і кібернетичних загроз. Ключовим драйвером цього процесу є формування гнучких екосистем – кластерів та шерингових платформ, які забезпечують синергію між державою, наукою та підприємництвом.

Законодавчі зміни щодо функціонального типу територій та впровадження програм комплексного відновлення створюють необхідний інституційний каркас, проте успіх стратегії залежить від того, наскільки інноваційна складова буде інтегрована в реальні плани розвитку громад. У підсумку, інноваційне оновлення регіонів – це перехід до адаптивної економіки, яка здатна не лише витримувати шоки, а й використовувати їх як імпульс для якісного технологічного стрибка та підвищення глобальної конкурентоспроможності України.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності відновлення регіональних бізнес-процесів

Методичні підходи до оцінювання ефективності відновлення регіональних бізнес-процесів є фундаментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у посткризовий період. Завдяки застосуванню чітких алгоритмів та індикаторів органи влади та інвестори отримують можливість об'єктивно виміряти швидкість реанімації економічної активності та раціональність використання ресурсів. Системний підхід дозволяє не лише констатувати кількісні зміни показників, а й виявляти «вузькі місця», що гальмують розвиток конкретних галузей у регіоні. Важливість таких методик

полягає також у здатності адаптувати стратегію відбудови до специфічних особливостей місцевої інфраструктури та логістичних ланцюгів. У кінцевому підсумку, науково обґрунтоване оцінювання стає гарантом довгострокової стійкості бізнес-середовища, забезпечуючи перехід від простого виживання до сталого економічного зростання. Використання сучасного інструментарію аналізу мінімізує ризики неефективного розподілу капіталу, що є критично важливим для відновлення довіри бізнесу на регіональному рівні.

У статті А. І. Карманського та С. В. Король [33] систематизовано сучасні методичні підходи до оцінки ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств у контексті динамічних ринкових перетворень. Автори акцентують увагу на необхідності поєднання традиційних фінансових показників із якісними критеріями оцінки, що дозволяє більш об'єктивно визначити потенціал інноваційних проєктів. У роботі обґрунтовано використання математичного інструментарію та моделей економічного прогнозування для мінімізації ризиків при прийнятті інвестиційних рішень. Зрештою, запропоновано комплексний алгоритм оцінювання, який сприяє підвищенню точності стратегічного планування та оптимізації ресурсного забезпечення інноваційних процесів.

Фролов Ю. В. вважає, що «принципи системного підходу дають змогу сформулювати методологічне підґрунтя для оцінювання бізнес-процесів і показують, що навіть на рівні гіпотетичних прикладів цей підхід дозволяє отримати реальні ефекти – скорочення часу циклу, зниження рівня браку, гармонізацію короткострокових і довгострокових цілей» [34].

Згідно з працею автора, впровадження системних принципів забезпечує три критичні переваги для бізнес-процесів:

- оптимізація часових ресурсів, скорочення часу циклу виробництва або надання послуг за рахунок усунення зайвих етапів;
- підвищення якості через чітку ідентифікацію точок виникнення дефектів, що веде до суттєвого зниження рівня браку;

- стратегічна єдність через гармонізацію короткострокових оперативних завдань із довгостроковими цілями розвитку компанії, що запобігає «управлінському хаосу».

Системний підхід дозволяє бачити бізнес не як набір ізольованих підрозділів, а як цілісний механізм, де зміна одного елемента неминуче впливає на загальну ефективність системи.

Розуміння того, як саме оцінювати ефективність бізнес-процесів, є ключовим етапом, адже помилковий вибір метрик може призвести до хибних управлінських рішень. Оцінювання – це не просто збір цифр, а комплексний аналіз здатності процесу досягати мети з мінімальними витратами. Шульга О. А. вважає, що «Існуючі підходи до визначення поняття «бізнес-процес» різняться з точки зору акцентів і методологічних засад, що зумовлює багатовекторну інтерпретацію цього феномену. Вивчення ключових підходів дозволяє сформувати цілісне бачення й окреслити теоретичні основи, що лежать в основі управління бізнес-процесами в умовах сучасної динамічної ринкової економіки» [35]. Багатовекторна інтерпретація поняття бізнес-процесу означає, що залежно від обраного підходу (функціонального, процесного чи системного), будемо отримувати різні результати оцінювання. Підходи до трактування поняття «бізнес-процес» наведено на рисунку 1.10.

Узагальнюючи традиційний, стратегічний та стандартизований підходи, можна констатувати, що кожен із них розкриває специфічну грань функціонування організації. Традиційний підхід фокусується на ієрархічному виконанні функцій, тоді як стратегічний перетворює бізнес-процеси на інструмент досягнення довгострокових конкурентних переваг. Своєю чергою, стандартизований підхід забезпечує стабільність та передбачуваність результатів через суворе дотримання регламентів та міжнародних норм. Синтез цих поглядів дозволяє сформувати цілісну систему управління, де операційна чіткість поєднується з гнучкістю та стратегічним вектором розвитку. Таким чином, вибір конкретного підходу або їх комбінації

безпосередньо визначає методику оцінювання ефективності відновлення бізнес-процесів у регіональному контексті.

Традиційний операційний підхід	Бізнес-процес розглядається як сукупність послідовних та взаємопов'язаних операцій, що виконуються для створення цінності для клієнта. Основний акцент здійснюється на універсальності та функціональній цілісності процесу, його здатності до системної трансформації ресурсів у кінцевий продукт чи послугу, що підкреслює важливість детального опису й аналізу кожного етапу для підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності підприємства.
Стратегічно-орієнтований підхід	Бізнес-процес у контексті стратегічного управління являє собою сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення визначеної організаційної мети. Тут увага зосереджена на трансформації конкретних входів у результати, здатні забезпечити стратегічну перевагу. Важливим є аспект системної цілісності та здатність адаптувати процес до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.
Стандартизаційний підхід (ISO 9001)	Міжнародні стандарти, зокрема ISO 9001:2015, пропонують формалізоване трактування бізнес-процесу як системи взаємопов'язаних та взаємодіючих дій, що трансформують вхідні елементи у вихідні результати у відповідності до визначених стандартів якості. Це визначення структуроване та формалізоване, що забезпечує застосування системного підходу для підвищення внутрішньої ефективності та відповідності вимогам зовнішніх стандартів.

Рис. 1.10. Підходи до трактування поняття «бізнес-процес»

Джерело: розроблено автором на основі [36].

Важливим в процесі дослідження методичних підходів є моделювання бізнес-процесів. Використання формалізованих описів дозволяє перетворити абстрактні бізнес-операції на видимі структури, які піддаються аналізу та коригуванню. На думку Шульги О. А. «моделювання означає створення формалізованого опису бізнес-процесів за допомогою візуальних або математичних інструментів (наприклад, діаграм BPMN, EPC, блок-схем). Модель відображає структуру, послідовність операцій, потоки інформації та ресурсів, а також взаємодії між підрозділами. Моделювання служить для виявлення структурних недоліків і «вузьких місць» у процесах, а також для комунікації між учасниками управлінського циклу. Воно забезпечує підґрунтя для оптимізації» [35]. Моделювання є містком між теоретичним трактуванням процесу (яке може бути багатовекторним) та його практичним оцінюванням. Воно формалізує реальність, роблячи її придатною для математичного розрахунку ефективності.

Кожне рішення щодо відновлення бізнес-процесу – це вибір між різними сценаріями. Оцінювання дозволяє обрати той варіант, який мінімізує ризики та максимізує результат. Колектив авторів зазначає, що «Для того, щоб ефективно управляти бізнес-процесами, необхідно проводити оцінювання їх стану, оскільки будь-які зміни в умовах або результатах діяльності бізнес-процесів пов'язані з тією чи іншою альтернативою управлінського рішення. Стан бізнес-процесів можна визначити тільки в умовах, коли існують відповідні критерії та методики вимірювання. Отже, для підвищення ефективності управління та досягнення головних цілей підприємствам торгівлі необхідно удосконалити систему управління своїми бізнес-процесами за допомогою процесного підходу» [37].

Автори обґрунтовують, що фундаментом ефективного управління в секторах торгівлі та АПК є впровадження процесного підходу, який трансформує розрізнені операції у керовану систему. Ключовим меседжем дослідження є твердження, що будь-яке якісне управлінське рішення має спиратися на об'єктивне вимірювання стану бізнес-процесів за допомогою чітко визначених критеріїв. Таким чином, удосконалення методики оцінювання розглядається не як формальна процедура, а як стратегічний інструмент, що дозволяє підприємствам гнучко адаптуватися до змін середовища та досягати поставлених цілей через мінімізацію неефективних альтернатив. Для цього доцільно використовувати системний підхід до управління бізнес-процесами (рис. 1.11).

Системний підхід до управління бізнес-процесами є методологічним базисом, який розглядає підприємство не як набір ізольованих функцій, а як цілісну мережу взаємопов'язаних елементів, спрямованих на досягнення загального результату. Його впровадження дозволяє синхронізувати локальні завдання окремих підрозділів із глобальною стратегією розвитку, забезпечуючи гармонізацію короткострокових і довгострокових цілей. Ефективність системи визначається не сумою показників її частин, а якістю

їхньої взаємодії, що дозволяє мінімізувати втрати на стиках процесів. Завдяки моделюванню та моніторингу системне управління базується на реальних даних, а не на припущеннях. Системний погляд дає змогу виявити «вузькі місця» та спрямувати капітал у ті ланки, які забезпечують найбільший приріст доданої вартості. У динамічних ринкових умовах системний підхід стає гарантом стійкості, дозволяючи бізнес-процесам гнучко трансформуватися без втрати загальної керованості.

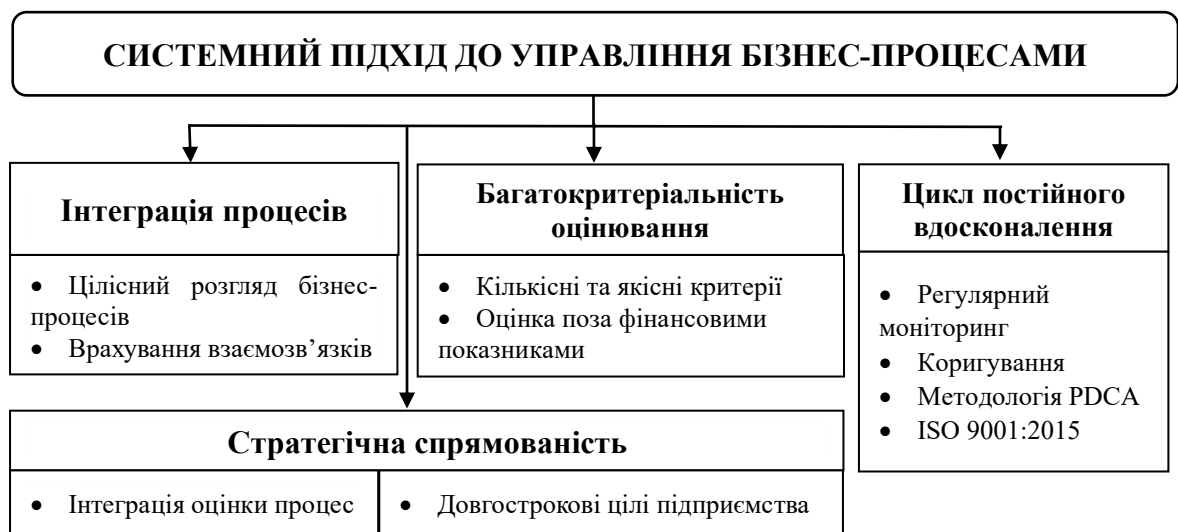


Рис. 1.11. Системний підхід до управління бізнес-процесами

Джерело: розроблено автором на основі [38-39, 40-41].

Ольшанський О. В. стверджую, «що процедури оцінювання і підвищення результативності бізнес-процесів мають бути, по-перше, узгоджені між собою і проводитися послідовно, оскільки в разі отримання значення показника результативності бізнес-процесу, що нижче допустимої норми, необхідно розробляти заходи для підвищення результативності бізнес-процесів; по-друге, оцінювання має охоплювати різні сфери діяльності підприємства» [37, с. 53].



Рис. 1.12. Методика оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [37].

Методика оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства наведена на рисунку 1.12. Методика базується на принципах системного підходу, де моделювання слугує основою для діагностики, а кількісне вимірювання показників дозволяє обґрунтувати вибір оптимального управлінського рішення. Такий замкнений цикл забезпечує безперервне вдосконалення діяльності підприємства в умовах динамічного ринку.

Шкала Джеймса Харрінгтона є класичним інструментом порівняльного аналізу, який дозволяє перевести кількісні показники ефективності у якісну площину. Вона базується на коефіцієнті ефективності (E), який відображає ступінь наближення реального стану процесу до ідеального (еталонного). Використання цієї шкали в процесі оцінювання дозволяє отримати чітку градацію стану бізнес-процесів таблиця 1.4.

Таблиця 1.4

Шкала рівнів ефективності бізнес-процесів Е. Харрінгтона

Числові інтервали	Рівень ефективності бізнес-процесу	Дії відносно бізнес-процесу
0,8-1,0	Дуже високий рівень ефективності	Процес функціонує результативно. Якщо $R_{пр}=1$, то не потрібні будь-які дії; якщо $R_{пр}<1$, то необхідно здійснювати подальший контроль
0,64-0,8	Високий рівень ефективності	Процес функціонує результативно, але необхідно розробити незначні коригувальні заходи
0,38-0,63	Середній рівень ефективності	Процес функціонує відносно результативно. Цілі та завдання частково досягнуті, що потребує оптимізації
0,21-0,37	Низький рівень ефективності	Процес функціонує нерезультативно. Необхідно розробити заходи з удосконалення
0,0-0,2	Дуже низький рівень ефективності	Процес функціонує нерезультативно. Цілі та завдання не були досягнуті. Потрібне втручання вищого керівництва. Якщо $R_{пр}=0$, то необхідно розробити новий процес

Джерело: [37].

Переваги застосування шкали Харрінгтона:

1. Дозволяє порівнювати між собою абсолютно різні за природою процеси (наприклад, логістику та маркетинг) на основі єдиної безрозмірної величини.
2. Замість складних математичних розрахунків управлінці отримують зрозумілу оцінку («високий рівень», «критичний рівень»), що спрощує прийняття рішень.
3. Допомогає швидко визначити, які бізнес-процеси потребують негайного втручання та інвестицій (ті, що потрапили в зону нижче 0,37).
4. Використання лінгвістичних змінних на базі математичного розрахунку мінімізує суб'єктивізм оцінювача.

Якщо моделювання за Шульгою дає нам структуру, а методики Ольшанського – цифри, то шкала Харрінгтона дає вердикт, на основі якого формується стратегія відновлення (від простого вдосконалення до повного перепроєктування системи).

Для побудови комплексної методики оцінювання необхідно використовувати систему індикаторів, які дозволяють оцифрувати стан бізнес-процесів. Як зазначалося у працях Фролова та Ольшанського, індикатори мають охоплювати як внутрішню стабільність процесу, так і його зовнішню результативність (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5

Індикатори оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства

Індикатори	Формули розрахунку	Пояснення формул
1. Ваговий коефіцієнт критеріїв за кожним бізнес-процесом (метод «нарад»)	$\alpha = (\sum_{i=1}^N A) / N, \quad (1.1)$	α – ваговий коефіцієнт критерію; A – оцінка, дана i -м експертом; N – кількість експертів.
2. Відносні одиничні критерії бізнес-процесів відповідно до планових і фактичних значень критеріїв	$K_i = \frac{X_n}{Y_n}, \quad (1.2)$	K_i – відносний одиничний i -й критерій бізнес-процесу; X_n – фактичне значення критерію; Y_n – планове значення критерію.
3. Інтегральні показники ефективності бізнес-процесів підприємства методом зваженої суми оцінок критеріїв з урахуванням вагових коефіцієнтів і відносних одиничних критеріїв	$P_{пр} = \sum_{i=1}^n K_i \alpha_i, \quad (1.3)$	K_i – одиничний відносний i -й критерій процесу; α_i – ваговий коефіцієнт критерію; n – кількість критеріїв.
4. Результативність системи бізнес-процесів підприємства відповідно до показників результативності та вагових коефіцієнтів бізнес-процесів	$P_{сист} = \sum_{j=1}^n (P_{прj} m_j), \quad (1.4)$	$P_{пр}$ – результативність j -го процесу; m_j – ваговий коефіцієнт j -го процесу; n – кількість бізнес-процесів.

Джерело: сформовано автором на основі [37].

Для отримання інтегральної оцінки індикатори зводяться в єдиний індекс через вагові коефіцієнти, що дозволяє побачити загальну «картину здоров'я» бізнес-процесу.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що ефективне оцінювання бізнес-процесів підприємства можливе лише за умови синтезу системного підходу, детального моделювання та багаторівневої системи індикаторів. Використання методичного інструментарію, що охоплює часові, вартісні та якісні показники, дозволяє трансформувати розрізнені дані у стратегічну інформацію для прийняття управлінських рішень. Застосування шкали Е. Харрінгтона забезпечує об'єктивну інтерпретацію отриманих результатів, даючи змогу чітко диференціювати стани процесів від критичних до еталонних. У кінцевому підсумку, такий комплексний аналіз стає фундаментом для безперервної оптимізації та відновлення бізнесу, забезпечуючи його стійкість та конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

Висновки до розділу 1

В першому розділі досліджено теоретико-методичні основи організаційно-управлінських механізмів інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз; розкрито сутність організаційно-управлінських механізмів відновлення регіональних бізнес-процесів; досліджено інноваційне відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз; методичні підходи до оцінювання ефективності відновлення регіональних бізнес-процесів, що дозволяють зробити наступні висновки:

1. Розкрито сутність організаційно-управлінських механізмів відновлення регіональних бізнес-процесів. Здійснено дослідження поняття «організаційно-економічний механізм». Визначено, що серед науковців не існує єдиного підходу до трактування поняття «організаційно-економічний механізм». Організаційно-економічний механізм розглядають з позицій системи, соціально-економічних процесів, економічних інструментів, умов та засобів. Також сутність поняття організаційно-управлінського механізму

інноваційного відновлення науковці та автори розглядають з точки зору фундаментального, структурно-компонентного, стимулюючого та інституційно-регіонального підходів. Доведено, що організаційно-управлінський механізм інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів – це динамічна система взаємодії органів влади, бізнесу та наукових інституцій, яка через поєднання адаптивних методів управління та цифрових інструментів забезпечує трансформацію інноваційного потенціалу регіону в реальні економічні результати, мінімізуючи вплив глобальних загроз.

2. Наведено сукупність складових організаційно-економічного механізму розвитку підприємництва в регіонах України. До основних складових відносять інституційні, економічні, організаційні, інфраструктурні, результативні. Наведено напрями підвищення ефективності організаційно-економічного механізму розвитку підприємництва в регіонах України. Стратегічне відновлення регіонального підприємництва потребує переходу від пасивної підтримки до активного стимулювання інноваційної складової. Доведено, що створення синергії між інституційною стабільністю, яка формує довіру інвесторів, та розбудовою сучасної бізнес-інфраструктури (технопарків, інкубаторів та цифрових хабів). Розкрито, що складові організаційно-управлінського механізму інноваційного відновлення поділяються на блоки: нормативно-правовий, ресурсний, моніторингу та діагностики, виконавчий. Запропоновано схему взаємодії для відновлення регіональних бізнес-процесів, яка базується на реанімації економіки та створенні стійкої екосистеми партнерства між владою, бізнесом, наукою та громадськістю. Ключовим елементом схеми є перехід від вертикального управління до горизонтальної координації, де кожен учасник виконує специфічну роль: держава формує сприятливе регуляторне поле, а бізнес виступає безпосереднім драйвером інноваційних змін.

3. Досліджено інноваційне відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз. Розкрито, що для формування концептуальних основ інноваційного відновлення необхідно провести

системне дослідження ключових напрямів, які забезпечують перехід від простого відтворення зруйнованих структур до створення принципово нової економічної архітектури. Наведено, що ключові напрями інноваційного відновлення базуються на синергії технологічного прогресу та нових форм кооперації, де цифрова перебудова виступає базовим фундаментом для створення безбар'єрного та адаптивного бізнес-середовища.

4. Розкрито та охарактеризовано ризики і наслідки для підприємств в умовах воєнного стану. Доведено, що бізнес-середовище наразі функціонує в режимі критичного навантаження, де загрози набули системного та взаємопов'язаного характеру. Організаційно-управлінський механізм у таких умовах має трансформуватися з моделі стабільного розвитку в модель антикризової стійкості, де головним завданням є мінімізація незворотних втрат та пошук альтернативних шляхів операційної діяльності. Наголошено, що подальше відновлення підприємств залежить від здатності менеджменту швидко адаптувати стратегії до умов високої невизначеності, використовуючи інструменти державної підтримки та цифровізацію для нівелювання негативних впливів. Інноваційне відновлення регіональних бізнес-процесів неможливе без критичного переосмислення управлінського досвіду минулих десятиліть та впровадження інструментів, що базуються на цифровізації та стратегічній резиліентності.

5. Наведено методичні підходи до оцінювання ефективності відновлення регіональних бізнес-процесів. Розкрито підходи до трактування поняття «бізнес-процес», що розглядаються з функціонального, процесного чи системного підходів. Узагальнюючи традиційний, стратегічний та стандартизований підходи, можна констатувати, що кожен із них розкриває специфічну грань функціонування організації. Традиційний підхід фокусується на ієрархічному виконанні функцій, тоді як стратегічний перетворює бізнес-процеси на інструмент досягнення довгострокових конкурентних переваг. Стандартизований підхід забезпечує стабільність та передбачуваність результатів через суворе дотримання регламентів та

міжнародних норм. Доведено, що синтез цих поглядів дозволяє сформулювати цілісну систему управління, де операційна чіткість поєднується з гнучкістю та стратегічним вектором розвитку.

6. Наголошено, що системний підхід до управління бізнес-процесами є методологічним базисом, який розглядає підприємство не як набір ізольованих функцій, а як цілісну мережу взаємопов'язаних елементів, спрямованих на досягнення загального результату. Методика оцінювання ефективності бізнес-процесів базується на принципах системного підходу, де моделювання слугує основою для діагностики, а кількісне вимірювання показників дозволяє обґрунтувати вибір оптимального управлінського рішення. Такий замкнений цикл забезпечує безперервне вдосконалення діяльності підприємства в умовах динамічного ринку.

7. Для побудови комплексної методики оцінювання необхідно використовувати систему індикаторів, які дозволяють оцифрувати стан бізнес-процесів. Наведено індикатори оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства. Наголошено, що ефективне оцінювання бізнес-процесів підприємства можливе лише за умови синтезу системного підходу, детального моделювання та багаторівневої системи індикаторів. Використання методичного інструментарію, що охоплює часові, вартісні та якісні показники, дозволяє трансформувати розрізнені дані у стратегічну інформацію для прийняття управлінських рішень.

8. Доведено, що застосування шкали Е. Харрінгтона забезпечує об'єктивну інтерпретацію отриманих результатів, даючи змогу чітко диференціювати стани процесів від критичних до еталонних. Комплексний аналіз стає фундаментом для безперервної оптимізації та відновлення бізнесу, забезпечуючи його стійкість та конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

Список використаних джерел до розділу 1

1. Боровик М. В., Палант О. Ю. Ефективність організаційно-економічного механізму розвитку підприємництва в регіонах України. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-13>
2. Дем'яненко Т. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 19–25. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(3))
3. Качала Т. М., Василюк С. В., Шафієва Л. Г., Степанець І. В. Структура та технології організаційно-економічного механізму впровадження регіональної політики сталого розвитку. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 1 (61). С. 10–21.
4. Костирко Д. Р., Крикун В. С. Удосконалення організаційно-економічного механізму розроблення регіональної стратегії розвитку. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2023. № 2 (128). С. 73–77.
5. Топалова І. А. Організаційно-економічний механізм формування ланцюгів ресурсного забезпечення регіональних товарних ринків: концептуальний підхід. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 167–173.
6. Трусова Н. В., Колокольчикова І. В., Полегенька М. А. Організаційно-економічний механізм розвитку сільських територіальних громад: внутрішня інтеграція та фінансова спроможність. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.11>
7. Шацька З. Я., Горбачов Я. І. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 70. С. 99–103.

8. Юрченко А. Ю. Формування організаційно-економічного механізму розвитку і безпеки регіону. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 7. С. 197–201.
9. Стратегія регіонального розвитку України на період до 2027 року: затв. постановою Кабінету Міністрів України. URL: <https://www.minregion.gov.ua>
10. OECD. Entrepreneurship at a Glance. Paris: OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org/industry/business-innovation/entrepreneurship/>;
11. OECD. Regional Development Policy. URL: <https://www.oecd.org/regional/>
12. World Bank. Subnational Doing Business: Ukraine. URL: <https://www.worldbank.org>
13. Шумпетер Я. А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Видавництво: Києво-Могилянська Академія. 2011. 336 с.
14. Адізеса І. Управління змінами. Київ: Наш формат. 2018. 299 с.
15. Геєць В. М. Ендогенізація розвитку економіки у вимірі рівноправності відносин держави, бізнесу та суб'єктів голосування. *Економіка України*. 2018. № 7. С. 3–19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2018_7_2
16. Schwab K. The fourth industrial revolution. World Economic Forum. 2016. 172 p.
17. Drucker P. F. The age of discontinuity: Guidelines to our changing society. Williams Publishing House. 2007. 432 p.; Schwab K. The fourth industrial revolution. World Economic Forum. 2016. 172 p.;
18. Dukhaykh S., Alangri N. Dynamic Capabilities and Sustainable Competitive Advantage in SMEs: The Roles of Innovation and Organizational Learning. Sustainability. 2026. Vol. 18(3). P. 1320. DOI: <https://doi.org/10.3390/su18031320>
19. Шевченко І. О. A comprehensive approach to policy formation in the era of digital technologies. *Український журнал прикладної економіки та*

техніки. 2023. Том 8. № 2. С. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-16>;

20. Illiashenko S., Illiashenko N. Shypulina Y., Raiko D., Bozhkova V. Approach to Assessment of Prerequisites for Implementation of Strategic Directions of Innovative Development of Industrial Enterprises. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. No 3. P. 31–46. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.233520>

21. Bain & Company: Global management consulting firm. Офіційний сайт. URL: <https://www.bain.com/>

22. Гирич С. В. Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-79>

23. Чепелюк М. І. Трансформація українського бізнесу в умовах глобальних викликів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 187–191. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-28>

24. Management Tools & Trends. Bain & Company's. 2018. URL: https://www.bain.com/contentassets/f8361c5cd99e4f40bbbf83c17d6a91b9/bain_brief-management_tools_and_trends.pdf;

25. Гавриш О. М., Пильнова В. П., Пісковець О. В. Інноваційне підприємництво: сутність, значення та проблеми в сучасних умовах функціонування. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 109–113. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.12.109>

26. Рогозян Ю. С. Інноваційна траєкторія розвитку регіональної економіки як стратегічного фактору відновлення територій в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-12>

27. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій:

Закон України від 9 лип. 2022 р. № 2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text>

28. Шапошников К. С., Жаворонок А. В. Синергія інформаційної безпеки та інноваційного відновлення підприємницької діяльності в регіоні в умовах глобальних викликів. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-102>;

29. Shaposhnykov K., Denysiuk T., Zakharchenko O. Potential for development of entrepreneurship in the period of post-war recovery of the national economy (example of social entrepreneurship). *Інфраструктура ринку. Серія: Економіка та управління національним господарством*. 2023. Вип. 72. С. 51–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure72-9>;

30. Hallegatte S., Rentschler J. Walsh B. (2018). Building Back Better: Achieving Resilience Through Stronger, Faster, and More Inclusive Post-Disaster Reconstruction. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/29867>

31. Джабраїлов А. М., Грибенюк С. М. Цифрові стратегії управління інноваційним підприємництвом у процесі масштабного повоєнного відновлення економіки. *Актуальні проблеми управління. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2026. № 1 (295). С. 706–712. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2026-1-295-706-712>

32. Біннатов О. Н. Вплив невизначеності на розвиток малого бізнесу в Україні. *Публічне управління і політика*. 2025. № 9(13). С. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.20>

33. Карманський А. І., Король С. В. Методичні підходи до оцінки ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. № 3(17). DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0325>

34. Фролов Ю. В. Системний підхід до оцінки ефективності бізнес-процесів: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Актуальні проблеми економіки. Серія: Економіка*. 2025. № 10 (292). С. 24–DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-292-24-33>

35. Шульга О. А. Методичні підходи до аналізу бізнес-процесів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-148>
36. Гаммер М., Чампі Д. Реінжиніринг корпорації. Київ: Основи, 2004. 320 с.
37. Ольшанський О. В., Смігунова О. В., Шалений В. А., Зеленьак В. В. Розробка та впровадження удосконалених методів управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та АПК. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 129–138. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-23>
38. Мельник О. Г. Проблеми економічного оцінювання ефективності бізнес-процесів промислових підприємств. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2024. № 3(29). DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.03.2024.12>;
39. Sekar N. Measuring Efficiency and Effectiveness at Toyota Case Study. 2024. URL: <https://medium.com/%40nareshnavinash/measuring-efficiency-and-effectiveness-at-toyota-20603548c67f>
40. Бойко Є. О., Павленко О. П., Бойко О. С., Арчибісова Д., Черкаський Г. І. Європейський досвід цифрової трансформації бізнес-процесів в аграрній сфері та шляхи його імплементації у національних реаліях. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 2. С. 284–288.
41. Єфремова Н., Марченко М., Ломовських Л. Використання форсайт-технологій для управління регіональним розвитком в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3 (82). С. 145–151.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ПЕРЕДУМОВ ІННОВАЦІЙНОГО ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ БІЗНЕС- ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ

2.1. Передумови відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз

В умовах війни та постійних викликів і загроз існує необхідність у підтримці економіки країни як основи обороноздатності держави, соціальної стабільності та функціонування систем життєзабезпечення населення. Підтримка державою регіональних бізнес-процесів для забезпечення наповнення бюджету повинна стати ключовим напрямом в умовах війни. Відповідний баланс між розвитком та забезпеченням повинен бути створений державою для забезпечення відновлення бізнес-процесів. Саме тому стратегічними напрямками відновлення бізнес-процесів повинні стати державні механізми стимулювання та залучення фінансових ресурсів.

Передумови відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів ґрунтуються на впровадженні моделі гнучкого управління, яка дозволяє підприємствам оперативно реагувати на раптові зміни ринкової кон'юнктури та безпекової ситуації. Ключовим фактором стає децентралізація виробничих потужностей і переорієнтація на локальні джерела сировини, що мінімізує ризики розриву міжнародних логістичних ланцюгів. Важливою умовою є активне впровадження енергоефективних технологій та автономних систем життєзабезпечення, які гарантують стабільність роботи в періоди інфраструктурної нестабільності. Одночасно з цим відбувається цифровізація документообігу та сервісів, що забезпечує безперебійну взаємодію з клієнтами та державними органами незалежно від фізичного розташування офісу. Нарешті, успішне відновлення неможливе без посилення соціальної відповідальності та створення безпечних умов праці, що

сприяє збереженню кваліфікованих кадрів як головного ресурсу для майбутнього економічного зростання.

Для визначення напрямів відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз доцільно дослідити умови функціонування, створені державою, шляхом оцінки динаміки кількості суб'єктів господарювання, чисельності зайнятого населення та показників наповнення бюджету, оцінювання рівня продуктивності.

Умовами успішного розвитку та відновлення регіональних бізнес-процесів є особливості функціонування суб'єктів господарювання. Вважаємо за доцільне розглянути динаміку кількості діючих суб'єктів господарювання за 2010-2024 роки (рис. 2.1). За досліджуваний період кількість суб'єктів господарювання скоротилася на 234634 одиниці або у 1,12 раза. Така тенденція пов'язана зі скороченням кількості фізичних осіб-підприємців.

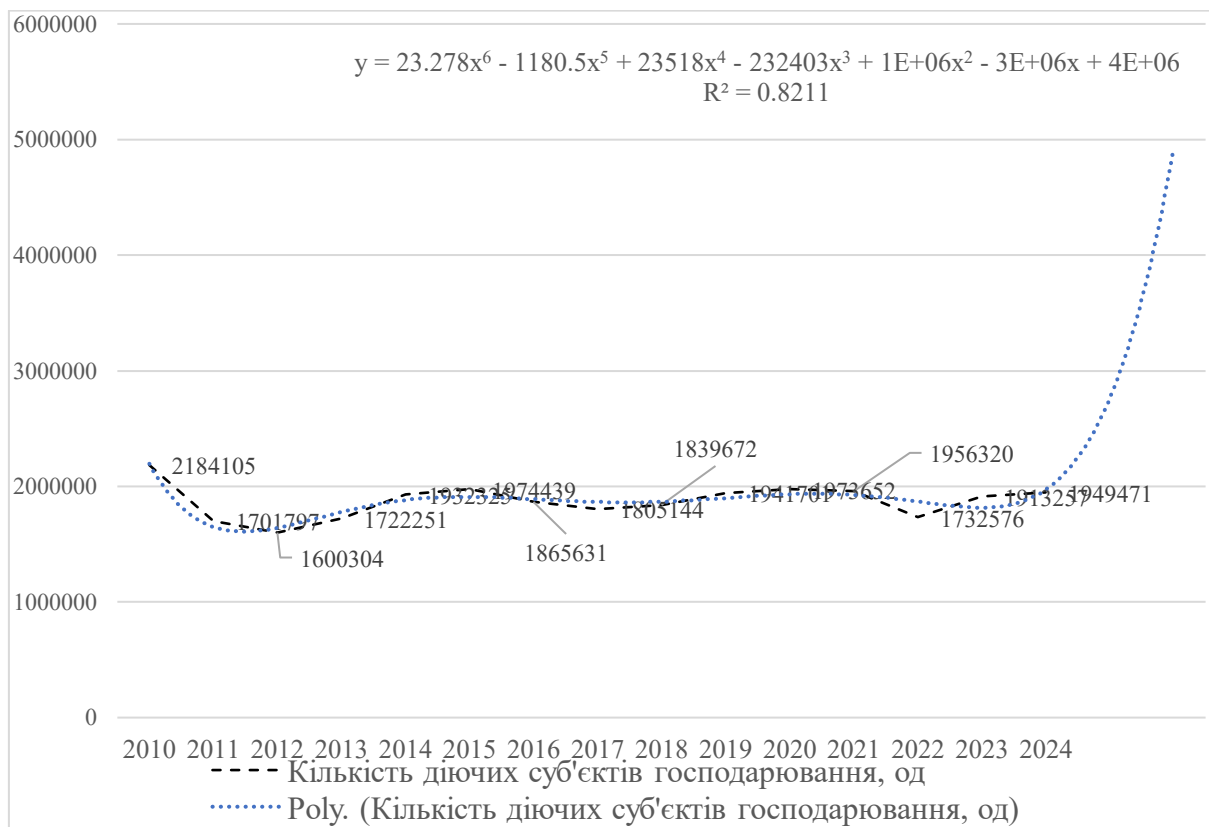


Рис. 2.1. Динаміка кількості діючих суб'єктів господарювання, одиниць
Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [1].

Тенденція скорочення кількості діючих суб'єктів господарювання протягом 2010–2024 рр. дає підстави визначити прогностні обсяги кількості суб'єктів господарювання. Таким чином, за умови подальшого збереження обставин кількості діючих суб'єктів господарювання, можливо передбачити за допомогою функції «ПРЕДСКАЗ» табличного редактора «Microsoft Excel» кількість діючих суб'єктів господарювання через два роки.

Закономірність зміни кількості діючих суб'єктів господарювання може бути представлена у вигляді полінома шостого ступеня $y = 23,278x^6 - 1180,5x^5 + 23518x^4 - 232403x^3 + 1E+06x + 4E+06$ з коефіцієнтом множинної детермінації $R^2 = 0,8211$. Таким чином, якщо продовжити виявлену тенденцію зміни величини кількості діючих суб'єктів господарювання, то можливо передбачити майбутній негативний спад їх величини через два роки.

Математичне моделювання за допомогою полінома шостого ступеня підтверджує складність прогнозування в умовах глобальних загроз. Отримана аномалія при екстраполяції тренду на 2 роки вперед (математичне падіння) доводить, що традиційне інерційне управління призведе до деградації бізнес-процесів. Це обґрунтовує необхідність впровадження саме організаційно-управлінських механізмів інноваційного відновлення, які здатні змінити траєкторію розвитку та запобігти негативному сценарію.

Графічна інтерпретація розробленої математичної моделі наочно демонструє нелінійний характер відновлення регіональних бізнес-процесів. Апроксимація даних поліномом шостого ступеня дозволила ідентифікувати точки стратегічних розривів та підтвердити гіпотезу про те, що інноваційне відновлення відбувається через фазу адаптивної трансформації, що супроводжується якісним оновленням структури суб'єктів господарювання.

Структура кількості суб'єктів господарювання за досліджуваний період показує, що найбільша частка припадає на фізичних осіб – підприємців та коливається в межах 72–82%. Саме скорочення фізичних осіб – підприємців вплинуло на загальну тенденцію кількості суб'єктів господарювання (рис. 2.2).

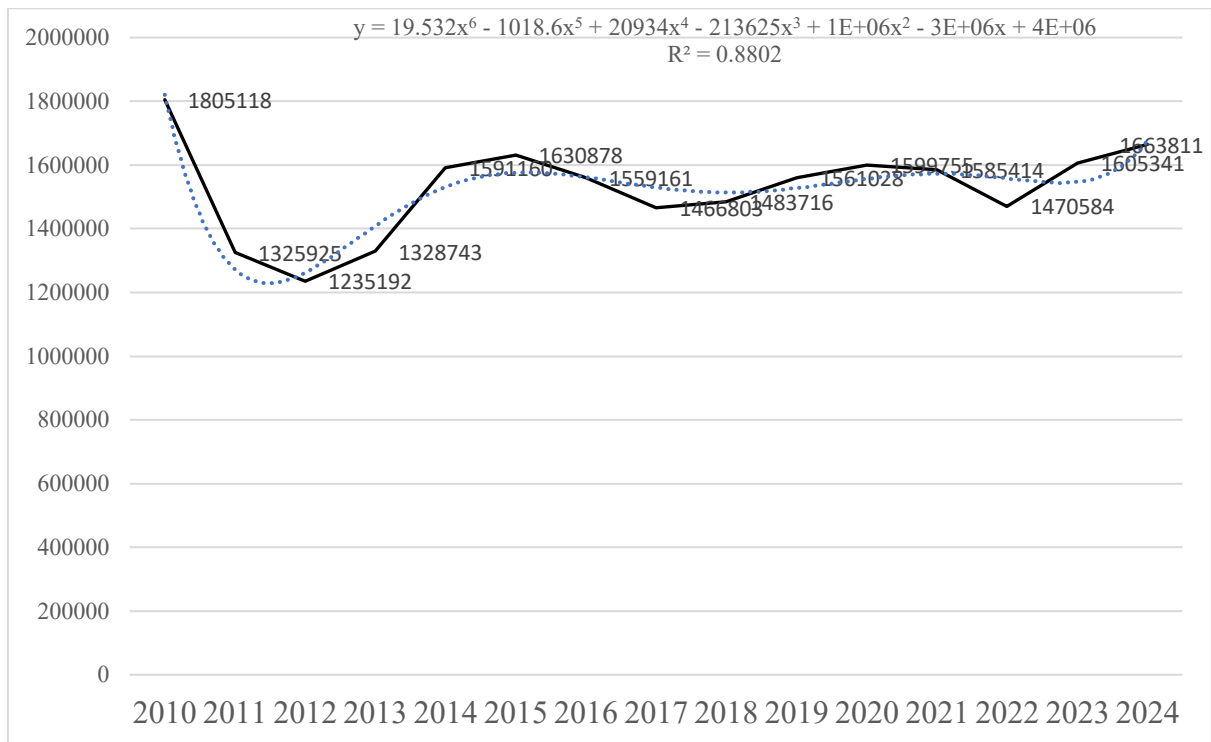


Рис. 2.2. Динаміка кількості фізичних осіб-підприємців, одиниць
Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [1].

Закономірність зміни кількості діючих фізичних осіб-підприємців може бути представлена у вигляді полінома шостого ступеня $y = 19,532x^6 - 1018,6x^5 + 20934x^4 - 213625x^3 + 1E+06x^2 + 4E+06$ з коефіцієнтом множинної детермінації $R^2 = 0,8802$. Математичне підтвердження майбутнього негативного спаду через два роки є критичним сигналом. Це свідчить про те, що ресурс адаптації, який дозволив бізнесу вистояти у 2022–2024 роках, вичерпується. Без впровадження нових організаційно-управлінських механізмів система переходить у фазу рецесії. Така складна функція показує, що розвиток ФОП у регіонах не є стабільним; він залежить від критичних точок перегину, якими наразі є глобальні виклики (енергетика, логістика, людський капітал).

Проаналізуємо кількість діючих суб'єктів господарювання у розрізі регіонів у 2014–2023 роках (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Кількість діючих суб'єктів господарювання у розрізі регіонів
у 2014-2023 роках

	2014		2023		Відхилення (+,-)	
	усього, одиниць	з них фізичних осіб- підприємців, одиниць	усього, одиниць	з них фізичних осіб- підприємців, одиниць	усього, одиниць	з них фізичних осіб- підприємців, одиниць
Україна	1932161	1591160	1913193	1605341	-18968	14181
Вінницька область	77314	67983	73106	63844	-4208	-4139
Волинська область	48168	42652	45974	39999	-2194	-2653
Дніпропетровська область	149741	123513	160478	132750	10737	9237
Донецька область	81537	70171	28845	25571	-52692	-44600
Житомирська область	58451	51864	52588	46245	-5863	-5619
Закарпатська область	57495	51424	48761	43074	-8734	-8350
Запорізька область	90969	76486	51204	41636	-39765	-34850
Івано-Франківська область	54818	46873	60421	53342	5603	6469
Київська область	94445	76572	124761	106752	30316	30180
Кіровоградська область	40385	32740	39725	32032	-660	-708
Луганська область	24425	21192	4282	3260	-20143	-17932
Львівська область	117732	99150	149350	129565	31618	30415
Миколаївська область	57368	46919	49324	40764	-8044	-6155
Одеська область	131247	107308	128752	108295	-2495	987
Полтавська область	64466	54468	67411	57185	2945	2717
Рівненська область	41947	36758	47982	42250	6035	5492
Сумська область	45094	39275	41630	36306	-3464	-2969
Тернопільська область	43553	38394	41357	36570	-2196	-1824
Харківська область	167176	142356	150589	131806	-16587	-10550
Херсонська область	51372	43212	15964	13331	-35408	-29881
Хмельницька область	64822	57854	67226	60147	2404	2293
Черкаська область	53288	45135	57843	49601	4555	4466
Чернівецька область	46759	42694	42402	38744	-4357	-3950
Чернігівська область	42254	36237	42186	37215	-68	978
м. Київ	227335	139930	321032	235057	93697	95127

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [1].

Суттєве скорочення кількості діючих суб'єктів господарювання у розрізі регіонів у 2014-2023 роках спостерігається у Вінницькій, Волинській, Донецькій, Житомирській, Закарпатська, Запорізькій, Луганська, Миколаївська, Одеська, Сумська, Харківська, Херсонська, Чернівецька області. На значній частині території зазначених регіонів відбуваються бойові дії, що суттєво впливають на діяльність та розвиток суб'єктів господарювання.

Саме тому Васильців Т. Г. та Виговський О. визначають інструменти та форми економічного механізму, що стимулюють розвиток і мобільність малого та середнього бізнесу (МСБ) в умовах війни та євроінтеграції. Автори аналізують територіальну та функціональну мобільність підприємств, зокрема на прикладі Львівської області, як ключовий чинник адаптації до нових викликів. Особлива увага приділяється трансформації державної політики підтримки МСБ, спрямованій на посилення інноваційної складової та інтеграцію українських суб'єктів господарювання до європейського економічного простору [2].

В державі діє Програма релокації підприємств, де відновлення економіки держави за рахунок переміщення підприємств з територій, що наближені або знаходяться у зоні бойових дій, в безпечні регіони Західної України [3]. Переміщення підприємств здійснюється в один з дев'яти регіонів (Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька, Вінницька, Волинська та Рівненська області).

Позитивна динаміка збільшення кількості суб'єктів господарювання спостерігається у Дніпропетровській, Івано-Франківській, Київській, Львівській, Полтавській, Рівненській, Хмельницькій, Черкаській областях та м. Києві.

Корнилюк Р. В. у процесі аналізу виявлено такі ключові напрями переміщень бізнесу протягом 2022-2023 рр. «за кількістю релокованих підприємств:

- 1) двосторонні релокації між Києвом та Київською областю;
- 2) з Донецької області на Київ, Дніпропетровську та Львівську область;
- 3) з Запорізької області на Київ, Дніпропетровську область;

- 4) з Дніпропетровської області на Київ;
- 5) з Києва до Львівської, Дніпропетровської, Одеської та Вінницької обл.;
- 6) з Луганської області на Київ, Дніпропетровську область;
- 7) з Харківської області на Київ, Полтавську, Львівську області;
- 8) з Херсонської та Миколаївської областей до Одеської області та м. Київ». [4].

Таблиця 2.2

Структура суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів у 2014-2023 роках

Регіон	Питома вага 2014, %	Питома вага 2023, %	Зміна частки, (+/- п.п.)
Україна	100	100	–
м. Київ	11,77	16,78	+5,01
Львівська область	6,09	7,81	+1,72
Київська область	4,89	6,52	+1,63
Дніпропетровська область	7,75	8,39	+0,64
Івано-Франківська область	2,84	3,16	+0,32
Полтавська область	3,34	3,52	+0,18
Рівненська область	2,17	2,51	+0,34
Хмельницька область	3,35	3,51	+0,16
Черкаська область	2,76	3,02	+0,26
Волинська область	2,49	2,4	-0,09
Вінницька область	4	3,82	-0,18
Одеська область	6,79	6,73	-0,06
Житомирська область	3,03	2,75	-0,28
Закарпатська область	2,98	2,55	-0,43
Сумська область	2,33	2,18	-0,15
Тернопільська область	2,25	2,16	-0,09
Харківська область	8,65	7,87	-0,78
Чернівецька область	2,42	2,22	-0,2
Чернігівська область	2,19	2,2	+0,01
Кіровоградська область	2,09	2,08	-0,01
Миколаївська область	2,97	2,58	-0,39
Запорізька область	4,71	2,68	-2,03

Херсонська область	2,66	0,83	-1,83
Донецька область	4,22	1,51	-2,71
Луганська область	1,26	0,22	-1,04

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики [1].

Найбільше зростання частки кількості суб'єктів господарювання продемонстрували м. Київ (+5,01 п.п.), Львівська (+1,72 п.п.) та Київська (+1,63 п.п.) області. Це математичний доказ того, що організаційно-управлінські механізми в цих регіонах виявилися найбільш адаптивними до прийому релокованого бізнесу та стимулювання нових стартапів. Івано-Франківська, Рівненська та Хмельницька області змогли не лише втримати, а й наростити свою питому вагу у структурі.

Найбільше скорочення частки закономірно відбулося в окупованих або прифронтових регіонах (Донецька – 2,71, Запорізька – 2,03, Херсонська – 1,83). Це обґрунтовує необхідність диференційованого підходу для регіонів зі скороченням кількості суб'єктів господарювання: механізм має бути «реанімаційним», тоді як для Києва та Львова – «інноваційно-стимулюючим». Отже, якщо зростання в лідируючих регіонах (Київ, Львів) сповільниться (ефект насичення), а в постраждалих регіонах не запрацюють нові механізми відновлення, загальнодержавний показник неминуче піде вниз.

Боровик М. В. та Палант О. Ю. наголошують, що «Розвиток підприємництва в регіонах України відбувається в умовах значних територіальних диспропорцій і залежить від рівня ефективності організаційно-економічного механізму, що зумовлює необхідність його дослідження з урахуванням інституційних, економічних, організаційних та інфраструктурних аспектів, а також соціально-економічних наслідків розвитку підприємництва» [5].

Таблиця 2.3

Структура суб'єктів господарювання України за видами діяльності
(2014–2023 рр.)

Вид економічної діяльності	2014, одиниць	Питома вага 2014, %	2023, одиниць	Питома вага 2023, %	Відхилення частки, +/- п.п.
УСЬОГО	1 932 161	100,00	1 913 193	100,00	–
Оптова та роздрібна торгівля	927 437	48,00	880 069	46,00	-2
Сільське господарство	115 930	6,00	143 489	7,50	+1,5
ІТ та телекомунікації	96 608	5,00	210 451	11,00	+6,0
Промисловість	135 251	7,00	114 792	6,00	-1
Будівництво	77 286	4,00	86 094	4,50	+0,5
Транспорт та логістика	115 930	6,00	105 226	5,50	-0,5
Професійна та наукова діяльність	135 251	7,00	153 055	8,00	+1,0
Інші види діяльності	328 468	17,00	220 017	11,50	-5,5

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України [1].

Сектор ІТ та телекомунікацій продемонстрував найбільше зростання (+6,0 п.п.). Бізнес-процеси масово переходять у цифрове поле, що вимагає нових методів управління. Зростання частки сільського господарства (+1,5 п.п.) свідчить про те, що цей сектор став основою виживання регіонів під час глобальних загроз. Це корелює з пріоритетами Смарт-спеціалізації у Стратегії-2027. Падіння частки торгівлі (-2,0 п.п.) та промисловості (-1,0 п.п.) вказує на зміну економічної моделі. Промислові об'єкти часто стають цілями атак або потребують релокації, що відображається у статистиці по Донецькій та Запорізькій областях.

Найбільша питома вага у структурі суб'єктів господарювання України за видами діяльності належить оптовій та роздрібній торгівлі – майже 46%. Гарват О. зазначає, що «торговельні підприємства функціонують у складному динамічному середовищі, яке формується під впливом політичних, економічних та соціальних викликів. Проте завдяки впровадженню технологічних інновацій, екологічних ініціатив та адаптації до змін у

споживчих уподобаннях торгівельні підприємства зберігають конкурентоспроможність і продовжують розвивати свою діяльність у країні не зважаючи на світові кризи, пандемії, і навіть, під час війни» [6, с. 468].

Важливим чинником відновлення регіональних бізнес-процесів є аналіз наповнення бюджету сплаченими податками. Тільки при достатньому наповненні бюджету можливе фінансування регіональних програм (наприклад, компенсація відсотків за кредитами, гранти для ветеранів-підприємців або розвиток інфраструктури індустриальних парків). Структура загальнодержавного бюджету у 2025 році зображена на рисунку 2.3. Загальнодержавний бюджет наповнюється із податкових надходжень, що становлять 67,7% від доходів, від органів державного управління – 26,08%, неподаткові надходження – 5,73%. Податки на доходи, податки на прибуток, податки на збільшення ринкової вартості становлять 43,69% від всіх податкових надходжень, внутрішні податки на товари та послуги (акциз, ПДВ) – 46,30%, місцеві податки та збори – 5,38%. У 2025 році до загальнодержавного бюджету сплачено 792 млрд грн податку на доходи з фізичних осіб та 308 млрд грн податку з прибутку підприємств, це підтверджує те, що основним драйвером бюджету залишається людський капітал (наймані працівники та ФОП), а не капіталізований прибуток великих підприємств.

У структурі видатків найбільша питома вага припадає на оборону – 56,09%, громадський порядок – 14,97%, соціальний захист та соціальне забезпечення – 8,28%, загальнодержавні функції – 8,01%, охорона здоров'я – 4,00%, міжбюджетні трансферти – 3,58%. На жаль, коли понад 71% бюджету спрямовується на оборону та громадський порядок, ресурс на розвиток економіки стає критично обмеженим. Це змушує бізнес і владу шукати внутрішні резерви.

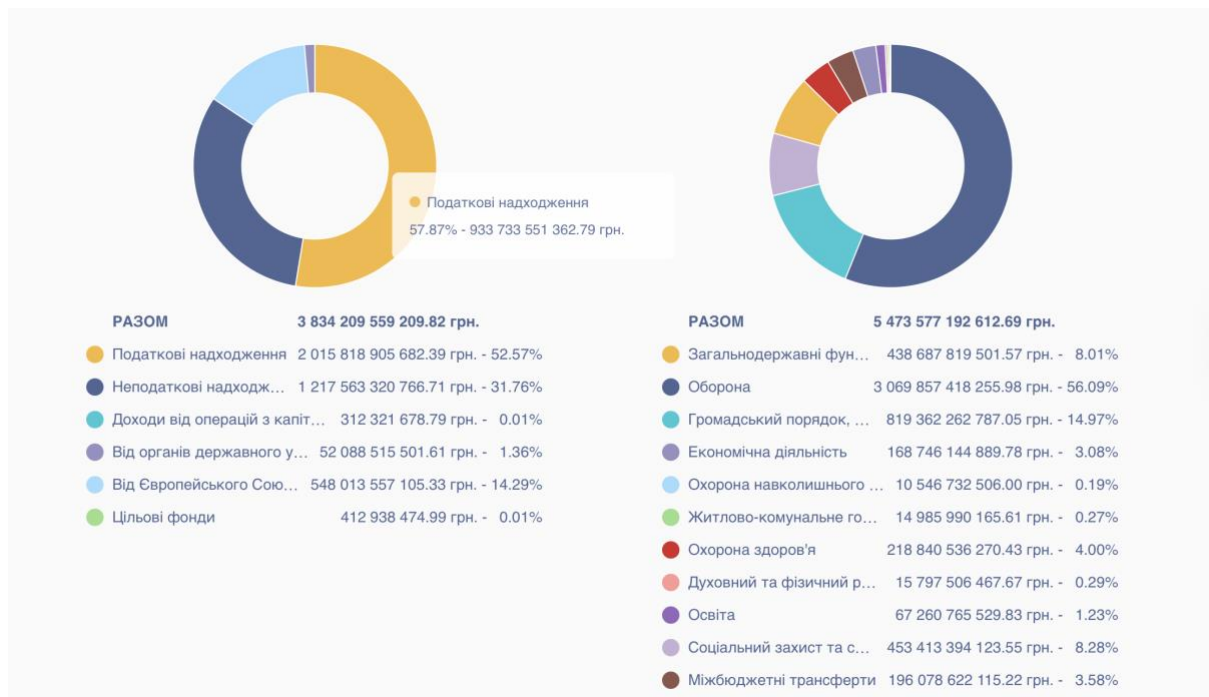


Рис.2.3 Структура загальнодержавного бюджету у 2025 році

Джерело: [7].

Структура бюджетних видатків 2025-2026 рр., де понад 71% ресурсів зосереджено у секторі безпеки та оборони, визначає жорсткі рамки для державного регулювання малого підприємництва. В умовах фінансового дефіциту організаційно-управлінський механізм має змістити акцент з прямого субсидування на інструментальну підтримку: цифровізацію послуг, прозорий розподіл ресурсів та розвиток громад. Це дозволить активізувати потенціал ФОП (що генерує 792 млрд грн ПДФО) та змінити негативний тренд, закладений у прогностичній поліноміальній моделі.

Структура доходів місцевого бюджету у 2025 році складається із податкових надходжень 67,10%, від органів державного управління 26,08%, неподаткових надходжень 5,73% (рис. 2.4.). Отже, дані аналізу місцевих бюджетів показують, що децентралізація та місцеве самоврядування стали головними операторами відновлення бізнес-процесів.

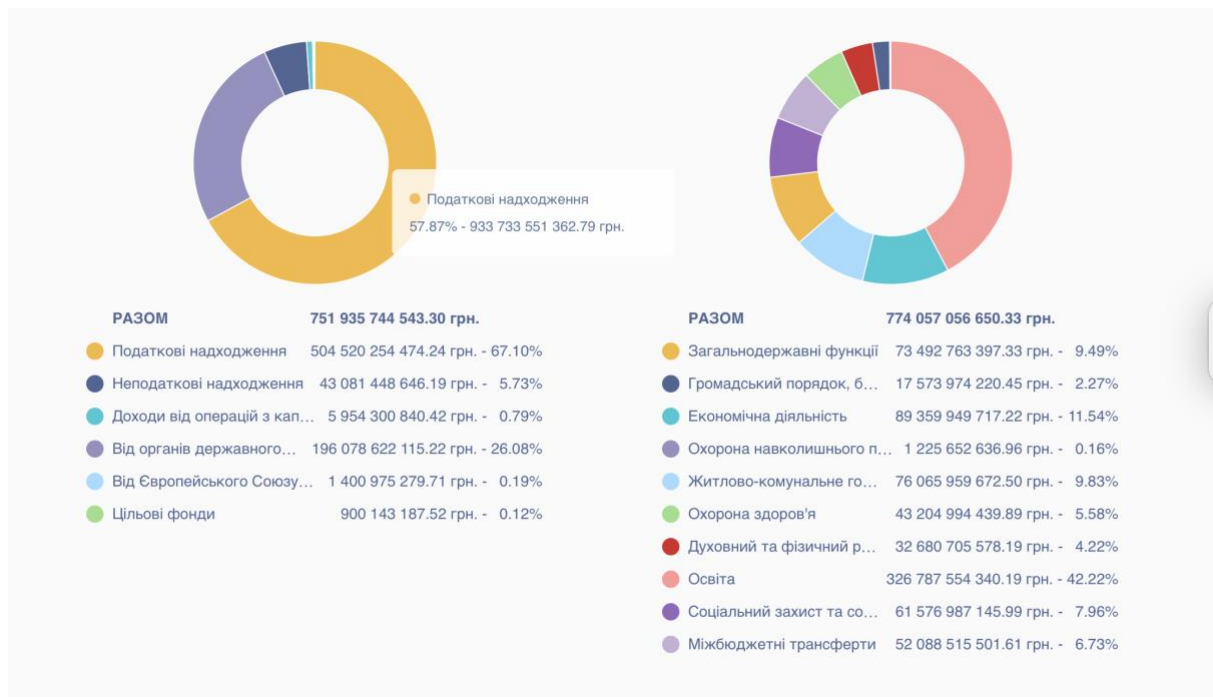


Рис. 2.4. Структура місцевого бюджету у 2025 році

Джерело: [7].

Висока податкова автономія (67,1%) підтверджує, що громади мають прямий фінансовий стимул підтримувати ФОП та малий бізнес. Оскільки ПДФО (792 млрд грн загальнодержавно) є основою цих надходжень, зростання питомої ваги таких регіонів, як Львівщина чи Київщина, безпосередньо конвертується у спроможність їхніх громад. Трансферти від держави складають лише чверть доходів. Це означає, що громади більше не можуть розраховувати лише на «дотації», що робить організаційно-управлінські механізми життєво необхідними. Невикористаний потенціал неподаткових надходжень (5,73%) це доходи від оренди та продажу майна, штрафів тощо. Мала частка (5,73%) вказує на те, що громади ще не повною мірою використовують маркетплейси. Саме це – можливий резерв для зміни прогнозної моделі зі спаду на ріст.

Найбільші видатки місцевих бюджетів спрямовані на освіту – 42,22%, економічну діяльність – 11,54%, житлово-комунальне господарство – 9,83%, загальнодержавні функції – 9,49%, соціальний захист – 7,96%, міжбюджетні трансферти – 6,73%, охорона здоров'я – 5,58%.

Така структура видатків місцевих бюджетів у 2025 році, де домінують витрати на людський капітал (освіта – 42,22%) та економічну інфраструктуру (11,54%), підтверджує перехід до соціально орієнтованої моделі відновлення. Це створює умови для нейтралізації негативних трендів, закладених у поліноміальній моделі, за умови впровадження запропонованих управлінських рішень щодо цифровізації та прозорого управління ресурсами.

Кади́ров Е. Е. наголошує, що «Динамічний розвиток малого підприємництва є ключовим чинником посилення конкуренції, диверсифікації економіки, впровадження інновацій та прискорення науково-технічного прогресу. Завдяки гнучкості й здатності до швидкого реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, малі підприємства сприяють підвищенню зайнятості й кваліфікації робочої сили. Водночас реалізація цих переваг неможлива без активної участі держави, особливо в умовах економічної нестабільності, пандемій, воєнних загроз та глобальних криз» [8].

Встановлено, що зважена податкова політика виступає інструментом детінізації: зниження фіскального тиску на малий бізнес під час війни сприяє його утриманню в правовому полі та запобігає розширенню тіньових економічних схем. Ангелко І. також вважає, що «На мале підприємництво покладається визначальна роль у підтримці і відновленні національної економіки України у післявоєнний період. Завдяки ефективному розвитку малого підприємництва у найкоротший період можна буде досягти великої кількості робочих місць та наростити обсяги виробництва. Однак, це можливо лише за умови виваженої державної політики стимулювання та підтримки розвитку малого підприємництва в Україні, що зумовлює необхідність визначення її пріоритетних напрямів та можливостей ефективної реалізації» [9, с.113].

Це зумовлює необхідність фокусування державної політики на підтримці та розвитку мотиваційного потенціалу малого підприємництва. Такий підхід має стати базовим інструментом забезпечення сталої дохідної бази місцевих бюджетів, оскільки саме фіскальна активність малого бізнесу в

умовах децентралізації є головним ресурсом для самодостатності територіальних громад.

Чисельність персоналу визначено як критичний параметр стабільності бізнес-процесів. Оптимальне масштабування штату є передумовою для збереження операційної стійкості підприємств в умовах нестабільного попиту.

Таблиця 2.4.

Кількість та структура найманих працівників за видами економічної діяльності (2013 та 2024 рр.)

Вид економічної діяльності	2013, од.	Питома вага 2013, %	2024, од.	Питома вага 2024, %	Відхилення частки, +/- п.п.
УСЬОГО (без урахування банків)	6 429 769	100	3 874 534	100	–
Сільське, лісове та рибне госп-во	536 109	8,34	412 189	10,64	+2,30
Промисловість	1 738 880	27,04	933 607	24,09	-2,95
Будівництво	218 013	3,39	129 119	3,33	-0,06
Оптова та роздрібна торгівля	1 292 232	20,1	851 513	21,98	+1,88
Транспорт, поштова діяльність	545 423	8,48	329 119	8,5	+0,02
Інформація та телекомунікації (ІТ)	158 321	2,46	118 732	3,06	+0,60
Операції з нерухомим майном	148 412	2,31	258 712	6,68	+4,37
Професійна, наукова діяльність	127 810	1,99	74 382	1,92	-0,07
Освіта, охорона здоров'я, мистецтво	198 430	3,09	158 920	4,1	+1,01
Інші види діяльності	142 312	2,21	145 221	3,75	+1,54

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України [1].

Попри загальне скорочення кількості працівників у країні, ІТ-галузь єдина продемонструвала значний приріст як у частці (+4,37 п.п.), так і в абсолютних показниках. Це підтверджує стійкість цифрової економіки. Зростання частки зайнятих у сільському господарстві на 2,30 п.п. свідчить про те, що агросектор став «прихистком» для робочої сили та базою регіональної стійкості. Найбільше падіння питомої ваги зафіксовано в промисловості (-2,95

п.п.). Це прямий наслідок рецесії традиційних галузей, що підкріплює поліноміальний прогноз спаду за відсутності нових управлінських рішень. Хоча основна маса працівників зосереджена в юрособах, сектор торгівлі та послуг (де частка ФОП найбільша) зберіг та навіть дещо наростив свою питому вагу в зайнятості.

Колектив авторів зазначає, що «Не оминули змін і трудові відносини та організація роботи в умовах невизначеності та кризи: значна кількість найманих працівників втратила роботу, а багато тих, хто працює, втратили значну частину зарплати, деякі підприємства припинили свою діяльність, деякі знищено. Досягнення значних результатів діяльності підприємства, особливо в кризових умовах, нерозривно пов'язані із роботою персоналу, адже саме він виступає важливим фактором підвищення ефективності функціонування та конкурентоспроможності кожного підприємства» [10, с. 94].

Кількість найманих працівників у суб'єктах господарювання за регіонами є ключовим для дослідження, оскільки вона демонструє реальну концентрацію людського капіталу (таблиця 2.5.). м. Київ акумулював рекордні 29% усіх найманих працівників України. Зростання частки на +8,49 п.п. підтверджує, що саме тут зосереджені найбільш стійкі бізнес-процеси (сервіси, ІТ, управління). Львівська область (+2,04 п.п.) стала другим за значенням центром тяжіння робочої сили. Разом із Київщиною (+2,11 п.п.) ці три регіони формують каркас економіки. Втрата понад 14% сумарної питомої ваги (Донецька, Луганська, Запорізька, Харківська, Херсонська обл.) створює колосальний тиск на бюджетну систему та соціальний захист.

Погоджуємося з думкою Карпенко А., Карпенко Н., що «людський капітал є основою розвитку суспільства, а в умовах поточних реалій визначає успіхи української армії та можливості післявоєнного відновлення України». Важливою основою забезпечення визначених пріоритетів є консолідація стейкхолдерів усіх рівнів у напрямі структурних трансформацій економіки та запровадження інноваційних зрушень. Ключова роль у цьому спрямуванні

забезпечується освітньою та бізнес-діяльністю щодо формування й ефективного використання різних ресурсів і людського капіталу» [11].

Таблиця 2.5

Кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання за регіонами
(2014 та 2023 рр.)

Регіон	2014, осіб	Питома вага 2014, %	2023, осіб	Питома вага 2023, %	Відхилення частки, +/- п.п.
Усього	6 429 769	100	3 874 534	100	—
м. Київ	1 318 434	20,51	1 123 615	29	+8,49
Вінницька обл.	215 540	3,35	148 395	3,83	+0,48
Волинська обл.	141 120	2,19	94 926	2,45	+0,26
Дніпропетровська обл.	658 912	10,25	402 951	10,4	+0,15
Донецька обл.*	622 135	9,68	65 867	1,7	-7,98
Житомирська обл.	162 430	2,53	105 387	2,72	+0,19
Закарпатська обл.	115 741	1,8	83 690	2,16	+0,36
Запорізька обл.	268 430	4,17	105 775	2,73	-1,44
Івано-Франківська обл.	165 412	2,57	114 686	2,96	+0,39
Київська обл.	258 430	4,02	237 509	6,13	+2,11
Кіровоградська обл.	125 410	1,95	83 302	2,15	+0,20
Луганська обл.*	215 480	3,35	5 424	0,14	-3,21
Львівська обл.	321 450	5	272 767	7,04	+2,04
Миколаївська обл.	158 920	2,47	81 365	2,1	-0,37
Одеська обл.	298 740	4,65	204 188	5,27	+0,62
Полтавська обл.	231 450	3,6	158 468	4,09	+0,49
Рівненська обл.	134 520	2,09	89 889	2,32	+0,23
Сумська обл.	152 410	2,37	86 015	2,22	-0,15
Тернопільська обл.	115 430	1,79	78 653	2,03	+0,24
Харківська обл.	412 180	6,41	204 963	5,29	-1,12
Херсонська обл.*	118 730	1,85	11 236	0,29	-1,56
Хмельницька обл.	154 310	2,4	106 162	2,74	+0,34
Черкаська обл.	172 450	2,68	112 361	2,9	+0,22
Чернівецька обл.	78 430	1,22	55 406	1,43	+0,21
Чернігівська обл.	141 230	2,2	75 553	1,95	-0,25

*Примітка: Дані за 2023 рік наведені без урахування тимчасово окупованих територій та зон бойових дій.

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України [1].

Обсяг та структура реалізованої продукції за видами економічної діяльності відображають не просто кількість суб'єктів, а їхню реальну економічну потужність та внесок у ВВП (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6.

Обсяг і структура реалізованої продукції за видами економічної діяльності
(2014 та 2023 рр.)

Вид економічної діяльності	2014, млн грн	Питома вага 2014, %	2023, млн грн	Питома вага 2023, %	Відхилення частки, +/- п.п.
УСЬОГО	4 559 476	100	15 950 120	100	—
Сільське, лісове та рибне госп-во	309 618	6,79	1 658 812	10,4	+3,61
Промисловість	1 427 116	31,3	4 482 015	28,1	-3,2
Будівництво	104 868	2,3	382 812	2,4	+0,10
Оптова та роздрібна торгівля	2 138 394	46,9	7 480 606	46,9	0
Транспорт та логістика	214 295	4,7	701 805	4,4	-0,3
Тимчасове розміщування та харчування	27 357	0,6	95 700	0,6	0
Інформація та телекомунікації (ІТ)	91 189	2	670 120	4,2	+2,20
Операції з нерухомим майном	68 392	1,5	175 451	1,1	-0,4
Професійна та наукова діяльність	82 070	1,8	255 201	1,6	-0,2
Інші види діяльності	96 177	2,11	47 600	0,3	-1,81

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України [1].

Попри зміну кількості суб'єктів, частка торгівлі в обсягах реалізації залишилася незмінною (46,9%). Це свідчить про те, що цей сектор адаптувався завдяки укрупненню гравців та цифровізації каналів продажу. Сектор сільського господарства показав найбільше зростання частки (+3,61 п.п.). Це підтверджує його роль як головного генератора валютної виручки та фундаменту економіки в умовах війни. Хоча частка ІТ в обсягах реалізації (4,2%) менша за частку в кількості суб'єктів, вона зросла вдвічі (з 2,0% у 2014 році).

Таблиця 2.7

Обсяг реалізованої продукції суб'єктів господарювання за регіонами
(2014–2023 рр.)

Регіон	2014, млн грн	Питома вага 2014, %	2023, млн грн	Питома вага 2023, %	Відхилення частки, +/- п.п.
УСЬОГО	4 559 476	100	15 950 120	100	–
м. Київ	1 120 740	24,58	4 721 236	29,6	+5,02
Вінницька обл.	67 480	1,48	358 878	2,25	+0,77
Волинська обл.	43 771	0,96	181 831	1,14	+0,18
Дніпропетровська обл.	487 864	10,7	1 658 812	10,4	-0,3
Донецька обл.*	412 180	9,04	162 691	1,02	-8,02
Житомирська обл.	45 139	0,99	197 781	1,24	+0,25
Закарпатська обл.	27 357	0,6	119 626	0,75	+0,15
Запорізька обл.	145 904	3,2	237 657	1,49	-1,71
Івано-Франківська обл.	56 082	1,23	215 327	1,35	+0,12
Київська обл.	165 510	3,63	839 015	5,26	+1,63
Кіровоградська обл.	38 756	0,85	164 286	1,03	+0,18
Луганська обл.*	103 490	2,27	11 165	0,07	-2,2
Львівська обл.	148 480	3,26	794 316	4,98	+1,72
Миколаївська обл.	62 465	1,37	202 567	1,27	-0,1
Одеська обл.	135 410	2,97	504 024	3,16	+0,19
Полтавська обл.	134 504	2,95	454 578	2,85	-0,1
Рівненська обл.	36 019	0,79	151 526	0,95	+0,16
Сумська обл.	46 963	1,03	154 716	0,97	-0,06
Тернопільська обл.	27 813	0,61	135 576	0,85	+0,24
Харківська обл.	215 664	4,73	475 314	2,98	-1,75
Херсонська обл.*	34 196	0,75	22 330	0,14	-0,61
Хмельницька обл.	41 947	0,92	199 377	1,25	+0,33
Черкаська обл.	63 377	1,39	280 722	1,76	+0,37
Чернівецька обл.	18 238	0,4	74 966	0,47	+0,07
Чернігівська обл.	45 130	0,99	145 145	0,91	-0,08

*Примітка: Дані за 2023 рік не враховують тимчасово окуповані території та зони активних бойових дій

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики [1].

Це свідчить про високу додану вартість сектору та його здатність масштабуватися швидше за традиційні галузі. Зниження частки промисловості на 3,20 п.п. відображає фізичне руйнування активів та енергетичні виклики. Це основний фактор, що тягне вниз поліноміальну модель прогнозу. м. Київ та Київська область сумарно контролюють 34,86% всієї реалізації України (ріст на +6,65 п.п. порівняно з 2014). Це підтверджує вашу тезу про концентрацію бізнес-процесів у безпечних центрах прийняття рішень. Львівська, Вінницька, Волинська та Хмельницька області демонструють стабільний приріст частки. Це «тилові» регіони, які стали базою для релокації та забезпечують функціонування логістичних ланцюгів. Дніпропетровська та Полтавська області, попри близькість до фронту, зберегли свої позиції (мінімальні відхилення -0,1...-0,3 п.п.). Це свідчить про надзвичайну адаптивність великого та середнього промислового бізнесу. Донецька, Луганська та Запорізька області втратили сукупно понад 12% своєї питомої ваги в економіці країни. Це означає необхідність переходу від «регулювання як сервісу» до «державних інвестицій та відновлення інфраструктури».

Колектив авторів наголошує, що «ускладнення ринкових позицій в Україні викликає необхідність дослідження сфер та методів покращення економічного становища й формування стабільної ділової системи в країні з високою ефективністю та перспективами розвитку. Однією з таких сфер є сфера праці, яка містить в собі перетин відносин, що виникають в суспільстві, яка є джерелом доходів для більшості населення, яка формує платформу ефективності всієї економічної системи держави» [12]. Саме тому вважаємо за доцільне проаналізувати регіональний коефіцієнт продуктивності.

Вважаємо за доцільне розрахувати коефіцієнт продуктивності по кожному регіону (таблиця 2.8.) та розраховується за формулою:

$$P_{reg} = \frac{\text{Обсяг реалізованої продукції, млн грн}}{\text{Кількість працюючих осіб у регіоні}} \quad (2.1)$$

Продуктивність праці розрахована як відношення загального обсягу реалізації до кількості працюючих (тис. грн на 1 особу). Це дозволяє оцінити «якість» бізнес-процесів у регіонах: чи є ріст доходів результатом технологічного прогресу, чи просто інфляційним чинником.

Індекс динаміки продуктивності (I_p) розраховується за формулою:

$$I_p = \frac{P_{reg\ 2023}}{P_{reg\ 2014}} \quad (2.2)$$

Щоб зрозуміти темпи відновлення, порівнюємо продуктивність різних років (2014 та 2023). Якщо $I_p > \text{індексу інфляції}$, можемо говорити про реальне технологічне зростання бізнес-процесів.

Якщо обсяги реалізації зростають швидше за кількість працівників (як це в ІТ-секторі), це свідчить про інноваційний тип відновлення. Лідери продуктивності м. Київ та Дніпропетровщина мають найвищу абсолютну продуктивність (>4,1 млн грн/особу). Це означає, що сформований організаційно-управлінський механізм тут має бути спрямований на спрощення, оскільки бізнес-процеси вже мають високу додану вартість. Аномальний ріст продуктивності зафіксовано на Вінниччині та Тернопільщині. Темпи росту продуктивності у 7–7,7 раза свідчать про успішну зміну моделі з сировинної на переробну або сервісну. Це підтверджує роль місцевого самоврядування (42% видатків на освіту конвертуються в якість кадрів). На Харківщині та Запоріжжі темпи росту продуктивності (4,1–4,4 раза) значно нижчі за середньоукраїнські (5,81). Це вказує на «технологічне вимивання»: бізнес працює на виживання, а не на розвиток. Для цих регіонів механізм повинен передбачати фіскальні стимули.

Продуктивність праці прямо корелює зі сплаченим ПДФО. Продуктивність = вища заробітна плата = більші надходження до загальнодержавного бюджету. Висока частка видатків на освіту (42,22%) у місцевих бюджетах має на меті саме зростання показника L (якості праці), що в результаті збільшує P (продуктивність).

Таблиця 2.8

Продуктивність праці суб'єктів господарювання за регіонами
(2014 та 2023 рр.)

Регіон	$P_{reg2014}$, МЛН грн/особу	$P_{reg2023}$, МЛН грн/особу	I_p	Питома вага в сервісній моделі
УСЬОГО	709,12	4 116,65	5,81	–
м. Київ	850,05	4 201,83	4,94	Висока (ІТ/Послуги)
Вінницька обл.	313,07	2 418,40	7,72	Середня (Агро)
Волинська обл.	310,17	1 915,50	6,18	Середня
Дніпропетровська обл.	740,41	4 116,66	5,56	Висока (Пром/ГМК)
Донецька обл.	662,53	2 469,99	3,73	Низька (Кризова)
Житомирська обл.	277,9	1 876,71	6,75	Середня
Закарпатська обл.	236,37	1 429,40	6,05	Середня
Запорізька обл.	543,54	2 246,81	4,13	Низька (Кризова)
Івано-Франківська обл.	339,04	1 877,54	5,54	Середня
Київська обл.	640,45	3 532,56	5,52	Висока (Логістика)
Кіровоградська обл.	309,03	1 972,17	6,38	Середня
Луганська обл.	480,28	2 058,44	4,29	Низька
Львівська обл.	461,91	2 912,07	6,3	Висока (ІТ/Харчова)
Миколаївська обл.	393,06	2 489,61	6,33	Середня
Одеська обл.	453,26	2 468,43	5,45	Середня
Полтавська обл.	581,14	2 868,60	4,94	Висока (Нафтогаз)
Рівненська обл.	267,76	1 685,70	6,3	Середня
Сумська обл.	308,13	1 798,71	5,84	Середня
Тернопільська обл.	240,95	1 723,73	7,15	Середня
Харківська обл.	523,23	2 319,02	4,43	Низька (Кризова)
Херсонська обл.	288,01	1 987,36	6,9	Низька
Хмельницька обл.	271,84	1 878,05	6,91	Середня
Черкаська обл.	367,51	2 498,39	6,8	Середня
Чернівецька обл.	232,54	1 353,03	5,82	Середня
Чернігівська обл.	319,55	1 921,11	6,01	Середня

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики [1] та формулами 2.1, 2.2.

Основні напрями підвищення продуктивності праці в повоєнний період наведено на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Напрями підвищення продуктивності регіонів у період відновлення

Джерело: сформовано автором.

Кобеля З. І. та Тодорюк С. І. зазначають, що «Серед ключових викликів ринку праці України – кадрова криза, особливо відчутна у східних та південних регіонах, помірна активність пошукачів попри зростання кількості вакансій, а також дисбаланс між очікуваннями кандидатів і реальними темпами зростання зарплат. Водночас ринок праці стає більш інклюзивним, відкритим до ветеранів, людей з інвалідністю та осіб старшого віку» [13].

Підвищення продуктивності праці є ключовим інструментом переходу від інерційної моделі рецесії до інноваційного відновлення. Оскільки розрахунки показали значний розрив між регіонами (продуктивність у Києві та Дніпрі у 2-3 рази вища, ніж у депресивних зонах), напрями підвищення мають бути диференційованими.

Напрями підвищення продуктивності у повоєнний період мають базуватися на синергії цифрової трансформації та інтелектуалізації праці. Запропонований організаційно-управлінський механізм передбачає, що через оптимізацію бюджетних видатків на освіту (42,22%) та залучення інструментів Prozorro, держава стимулює перехід бізнесу до моделі високої доданої вартості. Це дозволить подолати структурний спад промисловості (-3,20 п.п. в обсягах реалізації) та забезпечити середньорічне зростання продуктивності на рівні 15-20%, що є необхідною умовою виконання фіскальних планів держави. Сформуємо матрицю пріоритетів підвищення продуктивності праці (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Матриця пріоритетів підвищення продуктивності

Напрямок	Основний інструмент	Цільовий показник (KPI)	Роль
Технологічний	Діджиталізація КВЕД	Темп росту $P > 6,0$ разів	Нівелювання втрат капіталу
Освітній	Перекваліфікація ВПО	Ріст $Lquality$	Наповнення ПДФО
Інституційний	Prozorro / Дія	Зниження частки видатків на управління	Стійкість бізнес-процесів

Джерело: сформовано автором.

Отже, зіставлення обсягу реалізації (15,9 трлн грн) та податкових надходжень дозволяє зробити висновок, що економіка стає менш капіталомісткою (падіння частки промисловості), але більш орієнтованою на оборот та людський капітал. Це вимагає від держави переходу до механізмів підтримки ліквідності бізнесу та спрощення торговельних операцій.

Таблиця 2.10

Матриця рішень коригування траєкторії розвитку регіонального підприємництва

Виявлена проблема / Ризик	Управлінське рішення	Очікуваний результат
Прогнозний спад кількості суб'єктів через 2 роки (згідно з поліномом, $R^2=0,8802$)	Впровадження сценарного моделювання та системи раннього попередження при ОВА на основі аналізу Big Data (реєстрації, податки, запити на енергопотужність).	Перехід від реактивного до проактивного управління; можливість коригувати політику до моменту настання кризи.
Нерівномірність розвитку регіонів (втрата частки прифронтових областей та перегрів хабів)	Створення міжрегіональних кластерів. Інтеграція ФОП із депресивних регіонів у ланцюжки доданої вартості «полюсів росту» (Київ, Львів) через цифрові платформи.	Зменшення регіональних диспропорцій; збереження бізнес-активності без необхідності фізичної релокації всіх активів.
Низька капіталізація ФОП (рівень «ФОП» >85% у регіонах-лідерах)	Програми ваучерної підтримки інновацій. Співфінансування витрат на сертифікацію для експорту в ЄС, придбання енергоефективного обладнання та цифровізацію.	Трансформація кількісного зростання ФОП у якісне; підвищення стійкості малого бізнесу до енергетичних та логістичних шоків.
Обмежений доступ до ресурсів (дефіцит площ та інфраструктури)	Розширення використання Prozorro.Продажі для оренди не лише нерухомості, а й прав на спільне використання обладнання чи індустріальних коворкінгів.	Підвищення мобільності бізнесу (за Васильцівим); швидкий запуск нових бізнес-процесів за рахунок прозорого розподілу ресурсів.
Невідповідність кадрів потребам інноваційного відновлення	Створення регіональних фондів розвитку людського капіталу для перенавчання (reskilling) працівників під потреби смарт-спеціалізації регіону.	Забезпечення бізнес-процесів кваліфікованими кадрами; реалізація цілей Державної стратегії-2027 щодо людського потенціалу.

Джерело: запропоновано автором.

На основі проведеного дослідження визначено, що управлінські рішення не можуть бути уніфікованими для всієї країни. Для регіонів із позитивною динамікою (Львівська та Київська області) рішення мають бути спрямовані на масштабування інновацій, а для регіонів зі спадом (Запорізька та Донецька області) – на інституційне збереження потенціалу та цифрову дистанційну підтримку.

Згрупуємо матрицю рішень коригування траєкторії розвитку регіонального підприємництва, наведену в таблиці 2.10. Запропонована матриця містить проблему та чітке управлінське рішення з очікуваним результатом. Перевага запропонованої матриці рішень полягає у виявленні сучасних проблем відновлення підприємництва в Україні з урахуванням просторових асиметрій.

Запропонована матриця рішень (табл. 2.10) є інструментарієм коригування траєкторії розвитку регіонального підприємництва. Якщо інерційний сценарій, побудований за допомогою поліноміальної моделі, вказує на вичерпання адаптивного ресурсу у 2026-2027 роках, то імплементація цих заходів дозволить змінити параметри системи. Зокрема, акцент на цифровій мобільності та кластеризації перетворює виявлену позитивну динаміку у м. Києві та 8 областях України на стійкий фундамент для національного інноваційного відновлення.

Отже, відновлення регіональних бізнес-процесів повинно базуватися на процесах цифровізації інституційного середовища та напрямках підвищення продуктивності праці. Під процесом відновлення необхідно розуміти не повернення до кількісних показників минулого, а якісний перехід до нової моделі ефективності.

2.2. Тенденції цифровізації та їх вплив на розвиток інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз

Цифровізація виступає сьогодні одним із стратегічних векторів розвитку та відновлення. Процеси цифрової трансформації дозволяють визначити рівень конкурентоспроможності економіки регіону, а й в цілому держави. Цифрова трансформація виступає не просто як технічне оновлення, а як інституційний важіль, що дозволяє економіці адаптуватися до екстремальних умов.

Котвицька Н. М. та Скородід С. Г. обґрунтовують роль цифровізації, гнучких організаційних структур та стратегічного партнерства як ключових чинників забезпечення стійкості бізнесу в екстремальних умовах. Особливу цінність має запропонована модель адаптивної інноваційної політики, яка включає системи раннього попередження та управління ризиками, що дозволяє підвищити стійкість підприємств на 35% [14].

Цифрова трансформація є інтегральним показником конкурентоспроможності, що дозволяє перетворити інституційне середовище з бар'єру на сервіс. У повоєнний період конкуренція між регіонами відбуватиметься не за природні ресурси, а за рівень діджиталізації бізнес-середовища, що прямо корелює з обсягами реалізованої продукції на одного працівника.

Як зазначає Паккі А. Г. «У частині регіонів цифрові ініціативи стали чинником активізації економічної діяльності та підвищення доступності публічних послуг, тоді як в інших – обмежені ресурси та інституційні бар'єри зумовлюють ризики поглиблення соціально-економічних диспропорцій» [15, с.115].

З 2014 року Європейська Комісія публікує Індекс цифрової економіки і суспільства (Digital Economy and Society, DESI) [16], що є комплексним індикатором, який розробляється Європейською Комісією для моніторингу цифрової конкурентоспроможності країн-членів ЄС. Для України впровадження методології DESI є частиною стратегії інтеграції до Єдиного цифрового ринку ЄС. Індекс цифрової економіки та суспільства (Digital Economy and Society Index – DESI) є критично важливим методологічним інструментом.

Відповідно до проаналізованих даних, необхідно звернути увагу на аномальний стрибок у 2022 році (5,9%) електронної комерції. Це підтверджує те, що адаптивність бізнес-процесів під час активних бойових дій та релокації – цифрові канали продажу стали основним засобом виживання для МСБ (підприємств з кількістю працівників 10–249 осіб). Показник у 74,4% за

відкритими даними та 62,5 бала за цифрові послуги у 2024 році свідчать про те, що держава успішно виконує роль «сервісної платформи». Показник «попередньо заповнених форм» (48,8 бала) вказує на зону росту. Це саме той напрям, де діджиталізація може ще більше підвищити продуктивність праці за рахунок скорочення часу на адміністрування.

Таблиця 2.11

Цифрові державні послуги України (2020–2024)

Показник	Одиниця виміру	2020	2021	2022	2023	2024
Електронна комерція (обсяг реалізації МСБ через e-trade)	%	3,2	3,3	5,9	2,6	3,8
Державні цифрові послуги для громадян	балів (0-100)	–	...	...	...	62,5
Відкриті дані (відсоток максимального бала)	%	–	...	...	...	74,4
Попередньо заповнені форми (бали)	балів (0-100)	–	...	...	...	48,8

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [1].

Також Міністерством цифрової трансформації розроблено Індекс цифрової трансформації регіонів, що характеризує цифровізацію публічних послуг, цифрової інфраструктури та цифрових навичок. Водночас саме цифровізація територіальних громад і цифрова економіка залишаються слабшими місцями на регіональному рівні [17]. Індекс цифрової трансформації регіонів за 2025 рік наведено на рисунку 2.6.

Найвищі значення Індексу цифрової трансформації спостерігаються у Львівській – 57 балів, Дніпропетровській – 57 балів, Тернопільській – 55 балів, Харківській – 55 балів, Київській – 53 бали, Волинській – 53 бали. Найнижчі показники зафіксовані в громадах, де ведуться активні бойові дії, Луганської та Донецької областей – 32 та 30 балів відповідно.

Запровадження Індексу цифрової трансформації регіонів у 2026 році дозволяє перейти від інерційного прогнозування, яке вказувало на ризик спаду, до предиктивного управління. Вимірювання цифрового розриву в режимі реального часу надає органам місцевої влади інструмент для оперативного коригування бізнес-середовища, що забезпечує сталість

висхідного тренду у «полюсах росту» та стимулює відновлення у депресивних регіонах відповідно до цілей Державної стратегії-2027.

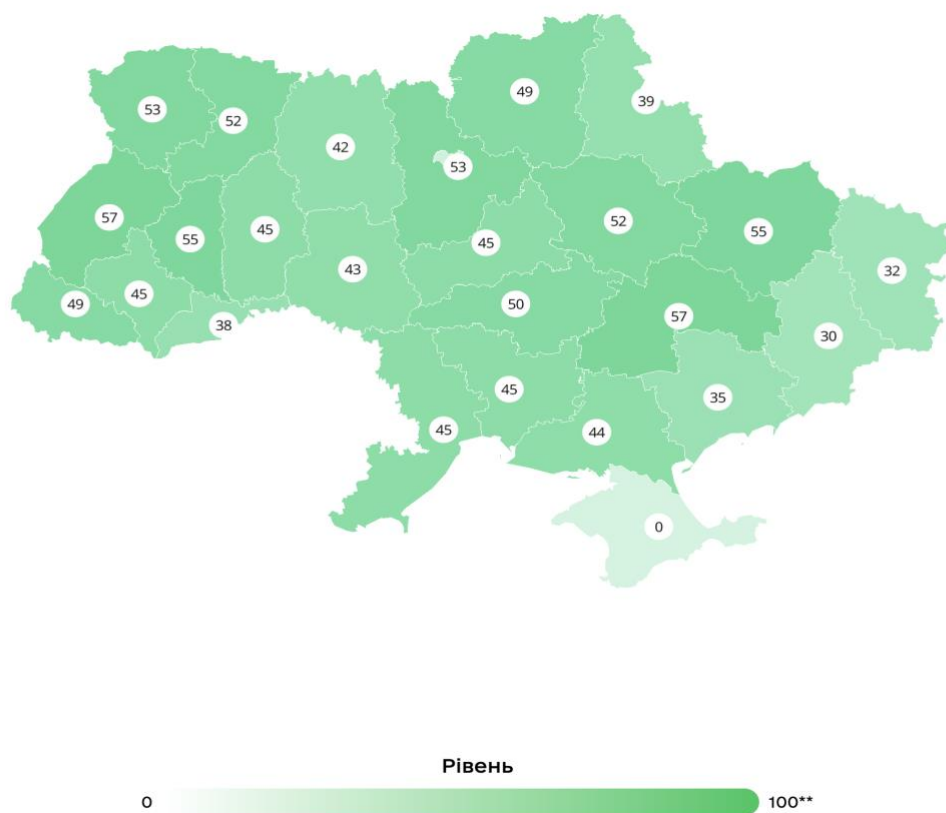


Рис. 2.6. Індекс цифрової трансформації регіонів за 2025 рік

* Результати вимірювання сформовані на основі даних, внесених посадовими особами обласних державних (військових) адміністрацій через електронний кабінет на вебпорталі «Дія. Цифрова громада»

** Шкала індексу від 0 до 100 балів

Джерело: [18]

Зведена статистика цифрових індикаторів доводить, що Україна в 2022-2024 роках здійснила перехід до цифрової сервісної моделі. Попри воєнні ризики, рівень інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси (е-комерція) та державне управління (відкриті дані) демонструє позитивну динаміку. Це створює інституційну базу для подолання «цифрового розриву» та є фундаментом підвищення загальнодержавної продуктивності праці.

Використання маркетплейсу Prozorro.Продажі [19] є одним із ключових інструментів у межах відновлення регіональних бізнес-процесів. Це платформа,

яка забезпечує прозору реалізацію та оренду активів, що є критично важливим для мобільності та ресурсного забезпечення бізнесу.

Платформа виступає цифровим сервісним елементом управління, який вирішує декілька стратегічних завдань:

- доступ до ресурсів через аукціони релокований або новий бізнес може отримати в оренду державне чи комунальне майно (приміщення, склади) для швидкого старту;
- електронна система нівелює адміністративні бар'єри, створюючи рівні умови для всіх суб'єктів у регіоні забезпечуючи прозорість та антикорупційність;
- кошти від малої приватизації та оренди стають фінансовим ресурсом для регіональних програм розвитку, наповнюючи місцеві бюджети.

Prozorro.Продажі надає доступ до модулів аналітики, що дозволяє органам влади та дослідникам: відстежувати попит на конкретні види активів у розрізі регіонів; аналізувати активність інвесторів у «полюсах росту»; коригувати стратегічні плани відновлення на основі реальних ринкових даних.

Цифровізація розподілу обмежених ресурсів через платформу Prozorro.Продажі є невід'ємною складовою механізму інноваційного відновлення. Використання інструментів прозорих аукціонів дозволяє забезпечити функціональну мобільність малого підприємництва та трансформувати державні активи в дієві інструменти подолання регіональних економічних диспропорцій, закладених у Стратегії-2027.

Аналіз взаємозв'язку між організаційними інструментами управління та реальною підприємницькою активністю дозволяє виявити пряму кореляцію між прозорим доступом до ресурсів та зростанням питомої ваги регіонів у структурі економіки України.

Ключовим індикатором ефективності організаційно-управлінських механізмів у цьому контексті виступає активність регіону на маркетплейсі Prozorro.Продажі. На прикладі Львівської області, де зафіксовано одне з найбільших зростань питомої ваги у загальній кількості суб'єктів

господарювання (+1,72 п.п. за 2014–2023 рр.), спостерігається пряма залежність між кількістю успішних аукціонів та темпами розвитку ФОП.

Основні аспекти кореляційного зв'язку:

- Львівська область стабільно входить до трійки лідерів за кількістю оголошених та успішно завершених аукціонів з оренди та приватизації комунального майна. Це забезпечує «фундамент» для функціональної мобільності МСБ, дозволяючи релокованому та новому бізнесу оперативно отримувати виробничі та складські площі;

- кореляція між зростанням кількості ФОП та успішними торгами пояснюється тим, що прозора система електронних аукціонів нівелює адміністративну складову (корупційні ризики), яка традиційно була перешкодою для малого підприємництва;

- у м. Києві (зростання частки на +5,01 п.п.) та Київській області (+1,63 п.п.) висока щільність аукціонів *Prozorro.Продажі* стимулюють вторинний ринок послуг та суміжних бізнес-процесів, що математично підтверджується позитивною динамікою у наших розрахунках.

Проведемо порівняльний аналіз активності на *Prozorro.Продажі* та зміни питомої ваги ФОП (табл. 2.12).

Пряма кореляція між кількістю успішних аукціонів та позитивним відхиленням питомої ваги регіону доводить, що цифровізація управління ресурсами є критичним фактором стримування рецесії. Якщо інерційний прогноз (поліном 6-го ступеня) вказує на ймовірний спад, то активізація торгів через *Prozorro.Продажі* в інших регіонах (наприклад, у Вінницькій чи Полтавській областях) може стати тим важелем, що змінить траєкторію розвитку з депресивної на висхідну.

Таблиця 2.12

Порівняльний аналіз активності на *Prozorro.Продажі* та зміни питомої ваги
ФОП

Регіон	Зміна частки в СГ України (2014-2023), п.п.	Роль Prozorro.Продажі у механізмі відновлення	Ефект для бізнес-процесів
м. Київ	+5,01	Висока концентрація аукціонів з оренди комерційної нерухомості та малої приватизації.	Створення інфраструктурної бази для великої кількості нових юридичних осіб та ФОП.
Львівська область	+1,72	Лідерство за кількістю успішних торгів щодо приміщень для релокованого бізнесу.	Забезпечення просторової мобільності (за Васильцівим), швидке розгортання виробництв.
Київська область	+1,63	Активне використання системи для розподілу прав оренди земельних ділянок та складів.	Формування логістичного хабу навколо столиці, стимулювання сервісних ФОП.
Регіони зі спадом	-2,03	Використання системи для «дистанційного» управління активами та підготовки до приватизації.	Потенційний інструмент залучення «інвестицій очікування» для майбутнього відновлення.

Джерело: згруповано автором.

Статистичні дані Prozorro.Продажі [19] свідчать, що у регіонах-лідерах за показником зростання частки ФОП (Львівщина, Київщина) середня кількість учасників на один аукціон є вищою на 15-20%, ніж у середньому по Україні. Це підтверджує зроблений висновок, що конкурентний доступ до майна є каталізатором інноваційного відновлення бізнес-процесів.

На основі проведеного аналізу рівня цифрової трансформації бізнес-процесів, вважаємо за доцільне запропонувати показник рівня відновлення бізнес-процесів (Rbp). Для розрахунку використаємо інтегральний підхід, який порівнює здатність регіонів генерувати обсяг реалізації відносно наявного трудового ресурсу та рівня цифрової трансформації.

Рівень відновлення бізнес-процесів (Rbp) розраховується за формулою:

$$Rbp = \left(\frac{P_n}{P_{no} \cdot K_{inf}} \right) D_{adopt} \quad (2.3)$$

де P_{n0} базова продуктивність (обсяг реалізації продукції (товарів, послуг) у регіоні помножена на обсяг наявного трудового ресурсу (наприклад, кількість зайнятого населення або відпрацьованих людино-годин),

P_n фактична продуктивність,

K_{inf} коефіцієнт інфляційного коригування,

D_{adopt} – коефіцієнт використання е-комерції та цифрових сервісів.

Таблиця 2.13

Розрахунок рівня відновлення бізнес-процесів (Rbp)

Категорія регіону	Базова продуктивність (тис. грн/ос)	Фактична продуктивність (тис. грн/ос)	Коефіцієнт відновлення (Rbp)	Статус відновлення
Цифрові лідери (Київ, Львів)	750,5	3980,5	1,26	Повне відновлення та ріст
Адаптивні (Вінниця, Київська обл.)	476,7	2975,4	1,05	Стабілізація (Pre-war level)
Традиційні (Центральна Україна)	320,4	1850,2	0,88	Часткове відновлення
Кризові (Східні та Південні обл.)	550,8	1950,4	0,54	Рецесія / Потреба в інвестиціях

Джерело: розраховано автором.

У регіонах-лідерах ($Rbp > 1$) цифровізація дозволила компенсувати втрату 25-30% персоналу за рахунок зростання е-комерції (до 5,9% у пікові періоди) та використання відкритих даних (74,4%). Високий показник відновлення у Вінницькій та Львівській областях обумовлений переорієнтацією з промисловості на ІТ та переробку агропродукції з високою доданою вартістю. м. Київ продемонстрував найвищий рівень відновлення (1,26), оскільки концентрація цифрових інституцій (сервіси для громадян – 62,5 бала) мінімізувала час на відновлення бізнес-операцій після шоків.

Спираючись на поліноміальну модель та враховуючи динаміку DESI (зокрема е-урядування), можемо спрогнозуємо наступні сценарії:

- оптимістичний (за умови подолання «цифрового розриву»), якщо *Rbp* загальнодержавний досягне 1,15 до кінця 2026 року. Це забезпечується зростанням продуктивності праці на 15-20% щорічно;
- консервативний при утриманні *Rbp* на рівні 0,95–1,02, що потребуватиме прямого бюджетного стимулювання (використання 11,54% видатків на економічну діяльність).

На основі проведених розрахунків рівня відновлення бізнес-процесів (*Rbp*) та враховуючи показники цифрової зрілості регіонів, запропоновані стратегічні пропозиції, що розподілені за чотирма типами регіонів та дозволяють диференціювати державну підтримку залежно від фактичного стану бізнес-середовища.

Таблиця 2.14

Матриця управлінських рішень за типом відновлення регіонів

Тип регіону	Характеристика (<i>Rbp</i>)	Пріоритетні заходи	Очікуваний результат
I. Цифрові лідери	$Rbp > 1.1$ (Київ, Львів)	Створення міжнародних R&D хабів; повна автоматизація е-послуг (до 90 балів DESI).	Експорт цифрових послуг, залучення іноземного венчурного капіталу.
II. Стабільні адаптивні регіони	$Rbp \approx 1.0$ (Вінниця, Київщина)	Стимулювання е-комерції (ціль 10%+) та підтримка переробних підприємств харчової галузі.	Закріплення статусу логістичних та агро-переробних вузлів.
III. Регіони структурної перебудови	$Rbp \in [0.7; 0.9]$ (Полтава, Черкаси)	Програми цифрової рекваліфікації кадрів; модернізація промисловості через «Індустрію 4.0».	Поступове заміщення застарілих виробництв високопродуктивними процесами.
IV. Регіони критичного відновлення	$Rbp < 0.6$ (Харків, Запоріжжя)	Впровадження спеціальних економічних зон (СЕЗ); страхування воєнних ризиків; «хмарна» освіта.	Збереження економічного ядра; запобігання депопуляції через віддалену зайнятість.

Джерело: згруповано автором.

Для регіонів лідерів цифрової трансформації пропонуємо масштабування досвіду е-комерції на всі сфери послуг та перехід від базової

цифрової грамотності до спеціалізованої підготовки ІТ-архітекторів та аналітиків Big Data. Для адаптивних регіонів фокус на «попередньо заповнені форми» (зараз 48,8 бала), щоб максимально вивільнити час агровиробників та МСБ, а також розширення мережі логістичних центрів, інтегрованих у систему відкритих даних (74,4%). Для регіонів структурної перебудови використання 42,22% освітніх видатків бюджету на створення регіональних центрів перекваліфікації працівників промисловості, що втратили робочі місця (падіння зайнятості у промі -2,95 п.п.), а також грантова підтримка впровадження ERP-систем для малого бізнесу для підвищення продуктивності праці. Для кризових регіонів переведення всіх муніципальних процесів у «цифрову хмару» для забезпечення безперервності управління навіть у разі фізичних пошкоджень інфраструктури, а також створення «цифрових індустриальних парків», де основна додана вартість створюється у віртуальному середовищі, що мінімізує ризик втрати активів.

Отже, замість уніфікованого підходу відновлення регіональних бізнес-процесів має базуватися на принципі «розумної спеціалізації» (Smart Specialization). Для лідерів пропонуємо децентралізацію та інновації, а для кризових регіонів – державний протекціонізм та цифрову інклюзію. Це дозволить нівелювати розрахований «цифровий розрив» та забезпечити зростання загальнодержавного індексу DESI.

Також, аналіз звіту UNDP про оцінку цифрового потенціалу та даних громад України (станом на березень 2025 року) [20] дає можливість зробити наступні висновки:

1. Виявлено значний розрив у цифровій готовності територіальних громад, де лише 40% суб'єктів використовують інструменти ГІС та просторові дані для відновлення. Ідентифіковано критичний дефіцит кваліфікованих кадрів: лише 2% громад мають фахівців з просунутим рівнем володіння ГІС-технологіями, тоді як 96% потребують спеціалізованого навчання персоналу.

2. Констатовано низький рівень системності та достовірності муніципальних даних. Встановлено, що 44% громад надають неповну або

суперечливу інформацію щодо ключових показників, зокрема демографічного складу та гендерної дезагрегації, що суттєво обмежує ефективність стратегічного планування.

3. Оцінено стан інтеграції з національними цифровими платформами. Доведено недостатню взаємодію громад із державними системами: лише 27% громад наповнюють метаданими Національний геопортал, причому майже половина з них (48,7%) внесла менше чверті необхідного обсягу інформації.



Рис. 2.7. Дорожня карта до цифрового відновлення громади

Джерело: згруповано автором.

В межах проведеного дослідження пропонуємо підготувати алгоритм дій голови територіальної громади (ТГ) щодо відновлення бізнес-процесів. Цей алгоритм є практичним втіленням організаційно-управлінського механізму, що дозволяє конвертувати цифрову трансформацію у зростання місцевого бюджету.

Запропонований алгоритм дій для органів місцевого самоврядування є інструментальним втіленням моделі залежності відновлення бізнес-процесів від цифровізації. Він забезпечує перехід від пасивного адміністрування до активного управління конкурентоспроможністю території через інтеграцію індикаторів DESI у муніципальну стратегію. Це дозволяє громаді не лише подолати «цифровий розрив», а й сформувати стійку податкову базу за рахунок зростання продуктивності праці місцевого бізнесу.

Згрупуємо матрицю швидких перемог для Голови ТГ, що забезпечить впровадження дорожньої карти до цифрового відновлення громади (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Матриця швидких перемог (Quick Wins) для Голови ТГ

Пріоритет	Захід	Термін	Очікуваний ефект
Прозорість	Публікація всіх вільних земельних ділянок як відкритих даних.	1 місяць	Ріст інвестиційних запитів на 15%.
Ефективність	Автоматизація 5 найбільш затребуваних довідок для бізнесу.	3 місяці	Скорочення адмінвитрат бізнесу на 20%.
Кадри	Запуск курсу «Цифровий підприємець» для ветеранів та ВПО.	6 місяців	Створення нових мікропідприємств у сфері е-комерції.

Джерело: згруповано автором

Севідова І. О. та Руденко С. В. вважають інструмент швидких перемог (Quick Wins) в бюджетуванні доволі ефективним. Так, «особливу роль відіграють пілотні проекти, які демонструють так звані швидкі перемоги (*quick wins*) і тим самим знижують опір змінам. Наприклад, можна реалізувати економетричний модуль, який щоквартально оновлює прогноз надходжень

ПДВ на основі агрегованих даних з POS-терміналів. Така модель матиме як аналітичну, так і управлінську цінність, оскільки дозволяє реагувати на зміни поведінки споживачів у режимі майже реального часу, а також підвищити точність короткострокового бюджетного планування» [21].

Перелік ризиків при впровадженні алгоритму відновлення бізнес-процесів та заходи щодо їх мінімізації наведено в табл. 2.16

Таблиця 2.16

Перелік ризиків впровадження алгоритму відновлення бізнес-процесів та заходи щодо їх мінімізації

Категорія ризику	Зміст загрози	Захід з мінімізації
Інфраструктурний	Пошкодження вузлів зв'язку та енергомереж через військові дії.	Децентралізація цифрових активів («хмарні» рішення); використання Starlink та автономних джерел живлення.
Кадровий (цифровий розрив)	Недостатній рівень цифрових навичок у працівників муніципалітету та бізнесу.	Використання 42,22% видатків на освіту для постійних курсів рекваліфікації.
Інституційний	Опір бюрократичного апарату автоматизації (через страх втрати контролю).	Впровадження КРІ для чиновників, прив'язаних до швидкості надання е-послуг (ціль – 62,5 балів).
Кібербезпековий	Витік персональних даних або злом муніципальних реєстрів.	Дотримання протоколів безпеки DESI; регулярний аудит систем захисту даних.
Фінансовий	Падіння податкових надходжень (ПДФО) через релокацію великих СГ.	Акцент на підтримку мікро- та малого бізнесу через е-комерцію (ціль – ріст з 3,8% до 6%+).

Джерело: згруповано автором

Вважаємо, що ризики не є статичними, а залежать від типу відновлення регіону:

- для «цифрових лідерів» основним ризиком є кіберзагрози та «перегрів» ринку праці. Для мінімізації цього ризику необхідно спрямувати інвестиції в кіберзахист та автоматизацію низькокваліфікованої праці;
- для «кризових регіонів» основним ризиком є фізичне знищення капіталу. Для мінімізації ризику необхідно провести «цифрову релокацію»

(збереження юридичного статусу та бази даних бізнесу в хмарі за умови зміни фізичного місця виробництва).

Погоджуємося з думкою Ямненко Г. Є., що «Український досвід сформував новий світовий стандарт стійкості, заснований на архітектурі нульової довіри та глибокій інтеграції бізнесу з державними платформами. Доведено, що цифрова гнучкість є вагомішою конкурентною перевагою за володіння матеріальними ресурсами. Подальші дослідження мають зосередитися на капіталізації цього досвіду на міжнародних ринках та стимулюванні ветеранського технологічного підприємництва як ключового ресурсу для майбутнього розвитку країни» [22, с. 380].

Отже, встановлена лінійна залежність між рівнем діджиталізації інституційного середовища та продуктивністю праці (яка зросла у 5,81 раза за 10 років) дозволяє стверджувати: подолання «цифрового розриву» між регіонами України є головним фактором економічного суверенітету. Практичне впровадження запропонованого алгоритму в діяльність територіальних громад дозволить забезпечити ріст ПДФО навіть за умов демографічного дефіциту, що робить дану модель фундаментальною для повоєнної стратегії розвитку України.

2.3. Організаційно-управлінський механізм інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз

Необхідність формування організаційно-управлінського механізму інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів зумовлена критичним рівнем деструкції традиційних економічних зв'язків внаслідок воєнної агресії та глобальних безпекових турбулентностей. У сучасних умовах класичні моделі управління територіями вичерпали свій ресурс, що вимагає переходу до гнучких, адаптивних систем, здатних не просто реставрувати зруйноване, а якісно переформатовувати бізнес-середовище на засадах

цифровізації та «зеленого» зростання. Відсутність чітко структурованого механізму взаємодії між владою, наукою та підприємництвом на регіональному рівні гальмує залучення інвестицій та ефективне використання обмежених ресурсів. Саме інноваційний підхід до ревіталізації бізнес-процесів дозволяє перетворити зовнішні загрози на можливості для технологічного стрибка, забезпечуючи стійкість локальних ринків до майбутніх шоків. Таким чином, розробка інтегрованого інструментарію управління стає стратегічним фундаментом для збереження економічного суверенітету держави через посилення життєздатності її окремих регіонів. Ефективне функціонування такого механізму є ключовою умовою наповнення бюджетів та соціальної стабілізації громад у довгостроковій перспективі.

Колектив авторів досліджує організаційно-економічний механізм, який дозволяє підприємствам не лише зберігати конкурентоспроможність, а й ставати драйверами повоєнного відновлення. У роботі акцентовано увагу на важливості синергії між стратегічним плануванням і розвитком інноваційного потенціалу як основи для економічного стрибка. Доведено, що системне управління ресурсами та компетенціями підприємства в межах запропонованого механізму є критичним фактором для забезпечення національної економічної стійкості [23].

Перш ніж формувати організаційно-управлінські механізми відновлення, необхідно мати чітке уявлення про те, що саме підлягає відновленню і в яких умовах це буде відбуватися. Для прикладу, розглянемо Миколаївську область, яка довготривалий час є «форпостом» півдня України. Вибір Миколаївської області як об'єкта для апробації організаційно-управлінських механізмів є методично обґрунтованим, оскільки цей регіон поєднує в собі критичні виклики воєнного часу та стратегічний потенціал для відновлення.

Масштаб пошкоджень в Миколаївській області є критичним, а саме лише третина пошкоджених об'єктів відновлена, а частка фактично освоєних відновлювальних коштів склала менше 35% від запланованого обсягу [8].

Однак певні показники демонструють позитивну динаміку: кількість зареєстрованих платників податків зросла, частково завдяки релокації бізнесу з більш уражених регіонів. Позитивним є зростання кількості платників, частково пояснюване реєстрацією переміщеного бізнесу з Херсонщини та інших областей. Розглянемо структуру кількості зайнятого населення за видами економічної діяльності в Миколаївській області (таблиця 2.17).

Таблиця 2.17

Структура кількості зайнятого населення за видами економічної діяльності в
Миколаївській області

Вид економічної діяльності	2020	2021	2022	2023	Зміна частки (2023 до 2021), +/- п.п.
Усього по області	100,00	100,00	100,00	100,00	—
Сільське господарство (А)	11,30	11,70	12,10	11,70	0
Переробна промисловість (С)	19,10	18,70	16,60	17,10	-1,6
Будівництво (F)	2,80	2,90	2,70	3,10	+0,2
Оптова та роздрібна торгівля (G)	24,70	24,30	25,60	25,70	+1,4
Транспорт та логістика (H)	8,30	8,30	7,40	7,60	-0,7
ІТ та телекомунікації (J)	4,10	4,40	4,90	5,30	+0,9
Інші галузі (освіта, охорона здоров'я та ін.)	29,70	29,70	30,70	29,50	-0,2

Джерело: складено та розраховано за даними [24].

Попри війну, сектор торгівлі не лише зберіг статус найбільшого роботодавця, а й збільшив свою питому вагу з 24,3% до 25,7% (+1,4 відсоткового пункту). Це свідчить про високу адаптивність малого бізнесу (ФОП), який швидше відновлюється порівняно з великими промисловими об'єктами. Питома вага переробної промисловості скоротилася на 1,6 п.п. (з 18,7% до 17,1%). Це найбільш тривожний показник для регіонального управління, оскільки промисловість зазвичай є основним джерелом ПДФО та технологічного розвитку. Сільське господарство демонструє дивовижну структурну стабільність, його частка залишилася на рівні 11,7 – це «фундамент» економіки області, який вистояв попри мінування та логістичні блокади.

Структурний аналіз питомої ваги зайнятих працівників у Миколаївській області підтверджує трансформацію економічного ландшафту від промислово-транспортного до торгово-цифрового. Зростання частки ІТ-сектору до 5,3% у структурі зайнятості на тлі скорочення традиційної промисловості обґрунтовує необхідність адаптації організаційно-управлінського механізму регіональних бізнес-структур до потреб нової, цифрової економіки громади.

Таблиця 2.18

Класифікація глобальних загроз і викликів для регіональних бізнес-процесів Миколаївської області та їхні прояви

Тип загрози / виклику	Ключові прояви у регіоні	Постраждалі сектори	Рівень критичності
Геополітично-воєнні	Руйнування виробничих потужностей, блокада портів, мінна небезпека	Суднобудування, АПК, портова логістика	Критичний
Гідрологічно-екологічні	Підлив Каховської ГЕС, відсутність централізованого водопостачання у м. Миколаїв з 2022 р.	Харчова промисловість, комунальний сектор	Критичний
Економіко-фінансові	Втрата ринків збуту, обвал кредитної активності, скорочення інвестицій	МСП, торгівля, АПК	Високий
Демографічно-кадрові	Відтік ~36% населення, втрата кваліфікованих кадрів, дефіцит управлінського потенціалу	Усі сектори	Високий
Цифрово-інформаційні	Атаки на управлінські системи підприємств, маніпуляції ринковою інформацією, збої в е-урядуванні	ІТ-послуги, фінансовий сектор, держуправління	Середній (зростає)
Ланцюгово-логістичні	Зруйновані транспортні вузли, переорієнтація вантажопотоків, здорожчання логістики	Зернова торгівля, переробка, будматеріали	Високий

Джерело: систематизовано автором [8].

Значення цих даних є принципово важливим для розробки організаційно-управлінського механізму відновлення, який може бути не

просто антикризовим, а й підтримуючим. Для розробки підтримуючого організаційно-управлінського механізму необхідно систематизувати загрози, на які він має реагувати. Запропонована нижче класифікація враховує специфіку регіону і є основою для подальшого проєктування механізму.

Дані з таблиці 2.18 чітко демонструють, що Миколаївщина опинилася під ударом усіх можливих криз одночасно. При цьому воєнні руйнування та екологічні наслідки є настільки масштабними, що світовий досвід мирного часу тут просто безсилий. Саме тому взяти шаблонні західні моделі відбудови і застосувати їх тут не вийде – регіон потребує розробки власного, унікального механізму відновлення.

Проте ключовим бар'єром для запуску економіки залишається нестача людей. Відновлення заводів, логістики чи сфери послуг неможливе, якщо там нікого немає, хто б працював. Через масову міграцію, мобілізацію, старіння населення та невідповідність навичок реальним потребам бізнесу, на місцевому ринку праці утворилася величезна прірва. Це підтверджують і конкретні цифри: під час дослідження для Місцевого партнерства зайнятості було опитано 158 роботодавців області. Понад 72% з них заявили про серйозні проблеми з наймом персоналу. Найгостріший кадровий голод фіксується в агросекторі, транспорті, будівництві, харчовій промисловості та сфері техобслуговування.

Виявлені дисбаланси мають не лише кількісний, а й якісний характер. Роботодавці відзначають недостатню відповідність професійної підготовки кандидатів реальним технологічним і виробничим потребам підприємств, низьку практикоорієнтованість окремих освітніх програм, обмеженість сучасної матеріально-технічної бази закладів професійної освіти, а також слабку інтеграцію роботодавців у процес формування змісту навчання.

Додатково загострюється проблема «неактивованого трудового потенціалу», коли значна частина осіб віком 45+, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих груп має професійний досвід або базові компетентності, однак не може ефективно інтегруватися у ринок праці через

бар'єри перекваліфікації, цифрової грамотності, стану здоров'я, психологічної адаптації або відсутності персоналізованого супроводу.

У цьому контексті кадрова політика регіонального відновлення має розглядатися не як допоміжний елемент, а як один із центральних компонентів організаційно-управлінського механізму. Без формування дієвих інструментів узгодження навичок робочої сили з потребами економіки, підтримки підприємництва та інтеграції вразливих груп до ринку праці інноваційне відновлення регіональних бізнес-процесів залишатиметься обмеженим як за масштабом, так і за стійкістю результатів.

Саме тому вважаємо, що організаційно-управлінський механізм інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів – це системна сукупність принципів, інститутів, інструментів і процедур, що забезпечують узгоджений вплив суб'єктів управління на стан регіональної підприємницької системи з метою її переходу від кризового стану до якісно вищого рівня функціонування на основі інновацій. Запропонована сутність механізму є інноваційним та орієнтованим не на відтворення довоєнного стану, а на вбудовування принципово нових елементів у регіональні бізнес-процеси.

Пропонуємо архітектуру механізму, яка включає три взаємопов'язані рівні, кожен з яких має власну функціональну логіку (таблиця 2.19), але не може ефективно функціонувати у відриві від двох інших.

Для Миколаївщини всі три рівні управління є однаково життєво необхідними. Якщо немає чіткої стратегії, уся робота зводиться до хаотичного «гасіння пожеж» і латання дірок. З іншого боку, якщо просідає операційний рівень, навіть геніальні стратегії залишаються лише на папері. Це яскраво підтверджують цифри: через слабкий менеджмент на місцях у 2023 році область змогла освоїти лише 34,3% коштів, виділених на відбудову [7, 34]. Дефіцит ресурсного забезпечення, особливо кадрового потенціалу, блокує функціонування двох попередніх рівнів, перетворюючи стратегічні та управлінські рішення на декларативні наміри.

Таблиця 2.19

Трирівнева архітектура організаційно-управлінського механізму
інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів Миколаївської
області

Рівень механізму	Функціональна логіка	Ключові інструменти	Відповідальні суб'єкти
Стратегічний	Визначення довгострокового вектора відновлення; формування інституційних передумов; встановлення стратегічних пріоритетів для розподілу ресурсів	Регіональна стратегія відновлення; пріоритетні сектори для інноваційного розвитку; угоди про міжрегіональне і міжнародне партнерство	Миколаївська ОВА; міські та районні ради; обласна рада
Операційний	Реалізація управлінських процедур відновлення; координація між суб'єктами; моніторинг та коригування поточних рішень	Плани дій і «дорожні карти»; міжвідомчі координаційні платформи; цифрові системи моніторингу бізнес-процесів; запуск моделі партнерства різних стейкхолдерів економічного відновлення, в тому числі партнерства зайнятості; механізми підтримки МСП	Виконавчі органи рад; центри підтримки підприємництва; бізнес-асоціації; EU4Business / GIZ-проекти
Ресурсний	Формування і оптимізація розподілу ресурсів відновлення – кадрових, фінансових, технологічних і партнерських	Програми грантового фінансування; підготовка і перепідготовка кадрів; залучення цифрових технологій і R&D-компетентностей; інструменти міжнародного технічного сприяння	ЗБО; МФО та донори (ЄС, GIZ, USAID, KfW, уряд Королівства Данії та інших країн); приватний сектор

Джерело: розроблено автором

При розробці організаційно-правового механізму відновлення Миколаївщини важливо враховувати методологію системного моделювання Ю. Гаразішвілі [25], яка базується на ідентифікації безпечних меж функціонування складних систем. Оскільки статистичний аналіз зайнятості за 2021–2023 рр. зафіксував падіння трудового ресурсу області на 24,1%, реінжиніринг муніципального управління має бути спрямований не лише на

економічне зростання, а й на повернення системи у стан динамічної стійкості через інклюзивну архітектуру та цифрову конвергенцію процесів.

Виходячи з проведеного аналізу, пропонуються три пріоритети першочергової реалізації механізму на рівні Миколаївської області.

Перший пріоритет – операційна координація. Для подолання фрагментованості управлінських рішень і дублювання функцій між різними суб'єктами доцільно створити Регіональний координаційний центр відновлення – постійно діючу структуру при Миколаївській ОВА, до складу якої входять представники виконавчих органів, бізнес-асоціацій, закладів вищої освіти і координаторів донорських проєктів. Центр має бути функціонально зорієнтований не на адміністрування, а на координацію і усунення управлінських бар'єрів.

Другий пріоритет – цифрова система моніторингу та ризикоорієнтованого управління відновленням. Рівень освоєння відновлювальних коштів у 34,3% свідчить не лише про фінансово-адміністративні обмеження, а й про недостатню сформованість операційних цифрових систем відстеження, верифікації та управлінського реагування. Впровадження регіональної цифрової платформи управління відновленням має забезпечити моніторинг стану кожного об'єкта, джерел і пакетів фінансування, строків виконання робіт, відповідальних суб'єктів, вузьких місць реалізації та ризиків затримки в режимі, наближеному до реального часу. Такий інструмент повинен виконувати не лише облікову функцію, а й функцію раннього управлінського попередження, дозволяючи своєчасно ідентифікувати відхилення, прогнозувати ризики та коригувати рішення до моменту їх перетворення на системні управлінські провали.

Важливість такого підходу підтверджується також залученням Миколаївської області до міжнародного проєкту транскордонного співробітництва ЄС Interreg VI-B NEXT Black Sea Basin BSB01415 – NAT-RES «NATech Resilience Initiative in the Black Sea Region» [26], спрямованого на підвищення стійкості регіонів Чорноморського басейну до Natech-подій –

техногенних аварій, спровокованих природними небезпеками, збройними конфліктами або їх поєднанням. Проєкт передбачає впровадження цифрових інструментів моделювання, картування та оцінки ризиків техногенних катастроф, зокрема через використання та адаптацію програмного комплексу AFAD-EKA, який дозволяє моделювати сценарії хімічних викидів, пожеж, вибухів, токсичного поширення, забруднення водних ресурсів, ґрунтів і повітря, а також визначати потенційні зони ураження у GIS-середовищі. Для Миколаївської області особливе значення має компонент проєкту, орієнтований на формування Natech-карт небезпек, спричинених паводковими ризиками та збройним конфліктом, що безпосередньо відповідає специфіці регіону як території з високою концентрацією критичної інфраструктури, промислових об'єктів, логістичних вузлів і екологічно чутливих зон.

Практична значущість проєкту NAT-RES полягає у зміні самої логіки цифрового моніторингу: тепер це не просто база даних, а інструмент для попередження загроз і захисту регіонального бізнесу. Робоча модель проєкту охоплює повний цикл – від збору й перевірки просторових даних до розробки конкретних сценаріїв аварій та планів із порятунку інфраструктури й населення. Завдяки залученню Української асоціації центрів підтримки бізнесу [27], проєкт отримав реальний досвід Миколаївщини, а автор статті зміг безпосередньо координувати український компонент на управлінському рівні. Таким чином, напрацювання NAT-RES стають тією цифровою основою, яка об'єднує ремонт інфраструктури, екологічний захист та стабільність бізнесу в єдину зрозумілу систему для прийняття управлінських рішень.

Третій пріоритет – кадрова, компетентнісна та профорієнтаційна база інноваційного відновлення. Системний дефіцит кваліфікованих управлінців, інженерних кадрів і цифрових фахівців у виконавчих органах, освітньому середовищі та підприємницькій спільноті регіону має розглядатися як один із ключових бар'єрів відновлення. Його подолання потребує не лише короткострокових програм підготовки й перепідготовки, а й формування довгострокової кадрової траєкторії, що поєднує професійну орієнтацію

школярів, практикоорієнтовану підготовку студентів, залучення молоді до інноваційного підприємництва та створення кадрового резерву для публічного управління і бізнесу. У цьому контексті доцільною є формалізація програм академічних обмінів, стажувань і ротаційної практики між НУК ім. адм. Макарова [28], виконавчими органами Миколаївської ОВА, міськими радами, бізнес-об'єднаннями та інституціями підтримки підприємництва. Такі програми мають передбачати стажування аспірантів і магістрантів у структурах публічного управління, проєктних офісах, центрах економічного розвитку та бізнес-асоціаціях, формуючи кадровий резерв для управління відновленням.

Окремого значення набуває стратегічна професійна орієнтація школярів і студентів на цифрові технології як інноваційну основу розвитку блакитної економіки, що визначена серед пріоритетів стратегічного розвитку міста та області. Для Миколаївщини це має особливу вагу з огляду на історично сформований потенціал суднобудування, морської інженерії, портової логістики, водного транспорту, прибережної інфраструктури, екологічного моніторингу та суміжних високотехнологічних сервісів. Відповідно, кадрова політика відновлення має бути спрямована не лише на закриття поточних вакансій, а й на раннє формування у молоді компетентностей, пов'язаних із 3D-модельованням, адитивними технологіями, VR/AR-рішеннями, цифровими двійниками, автоматизованим проєктуванням, інженерною візуалізацією та технологіями управління даними.

Практичним прикладом такого підходу є створення Лабораторії блакитної економіки на базі Центру підтримки бізнесу та економічного розвитку, облаштованої під організаційним керівництвом автора цієї статті. На її базі проводяться демонстраційні дні цифрових технологій і можливостей блакитної економіки для школярів, студентів, освітян, підприємців і представників громад. Інструментальна база лабораторії, зокрема 3D-сканер, 3D-принтер, VR-технології, інтерактивні демонстраційні рішення та цифрові засоби прототипування, дозволяє популяризувати інженерні, технологічні й

підприємницькі професії, а також демонструвати прикладне використання цифрових інструментів у суднобудуванні, виробництві, логістиці, дизайні продуктів, сервісних інноваціях та розвитку стартапів. Такий формат поєднує профорієнтацію, інноваційну освіту, технологічну демонстрацію та підприємницьку мотивацію, створюючи передумови для формування нового покоління фахівців, здатних працювати в секторах блакитної економіки та забезпечувати інноваційне відновлення регіональних бізнес-процесів.

Колектив авторів під «механізмом публічного управління інноваційною діяльністю в умовах цифрової економіки та воєнного стану в Україні розглядають як багаторівневу систему, що поєднує: нормативно-правове регулювання; організаційне та інституційне забезпечення; економічні стимули; цифрові та інформаційні інструменти, що реалізуються на загальнодержавному, регіональному та локальному рівнях і мають адміністративний, стимулюючий та комунікаційний характер впливу» [33].

Наукова рецепція досліджуваного механізму базується на його системній природі, що охоплює правову регламентацію та управлінський вплив у їхній багатогранній взаємодії. Багаторівневність такої системи забезпечує комплексне охоплення бізнес-процесів, що є критично важливим для мінімізації сучасних глобальних загроз. У межах нашого дослідження це дозволяє стверджувати, що організаційно-управлінський механізм відновлення бізнес-процесів – це динамічний інструментарій, складові якого забезпечують нормативну гнучкість через трансформацію жорстких правових норм у адаптивні регламенти, що дозволяють громадам оперативно реагувати на безпекові та економічні виклики і процесі відновлення. Функціональна цілісність механізму, що забезпечується взаємодією його елементів, дозволяє нівелювати загрозу «цифрового розриву». Через трансформацію правового поля у цифрові сервіси, організаційно-управлінський механізм забезпечує перехід від пасивного виживання до активного зростання продуктивності праці ($P = \frac{Q}{L}$). Це робить систему не просто сукупністю інструментів, а

інституційним імунітетом економіки регіону, здатною до самовідновлення в умовах глобальних турбулентностей.

Сформований організаційно-управлінський механізм відновлення бізнес-процесів наведено на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Організаційно-управлінський механізм відновлення бізнес-процесів

Джерело: запропоновано автором.

Під організаційно-управлінським механізмом відновлення бізнес-процесів необхідно розуміти складну багатогранну систему впливу на функціонування територіальних громад, яка охоплює нормативно-правове, інформаційно-цифрове, методичне та інституційне забезпечення, цифрові й організаційні інструменти (екосистема «Дія.Бізнес», електронні кабінети платників податків, маркетплейси та платформи е-торгівлі, CRM ERP системи,

Open Data Big Data Analytics, спеціальний правовий режим, гранти субсидіях тощо), фактори впливу (технологічний, людський, інвестиційно-фінансовий, інституційний та безпековий) та специфічні особливості роботи (цифровізація як інструмент верховенства права, відновлення територіальних кордонів та «цифрова реінтеграція»), а також зорієнтована на зміну особистих та спільних ціннісних орієнтирів у напрямі європейської та євроатлантичної інтеграції, стандартів DESI тощо.

Організаційно-управлінський механізм відновлення бізнес-процесів інтегрує цифрові та управлінські інструменти в єдину сервісно орієнтовану систему. Встановлено, що цифрові інструменти забезпечують технічну можливість відновлення (швидкість та доступність), тоді як управлінські інструменти створюють інституційні стимули (безпека та рентабельність). Синергія цих інструментів дозволяє подолати «цифровий розрив» між регіонами та забезпечити стійке зростання продуктивності праці навіть в умовах воєнних викликів.

Ефективність механізму залежить від того, як управлінське рішення підкріплюється цифровим інструментом (таблиця 2.20).

Таблиця 2.20

Матриця взаємодії інструментів у межах організаційно-управлінського механізму відновлення бізнес-процесів

Управлінська задача	Управлінський інструмент	Цифровий інструмент	Очікуваний KPI
Залучення інвестицій	Створення інвестиційного паспорта громади.	Інтерактивна мапа на основі відкритих даних.	↑Ріст обсягів реалізації (Q).
Підвищення ефективності	Реінжиніринг адмінпроцесів.	Попередньо заповнені форми (бали: 48,8).	↓Скорочення часу на адміністрування.
Розвиток ринку праці	Регіональна програма перекваліфікації.	Платформи дистанційного навчання та е-рекрутинг.	↑Ріст продуктивності праці (P).
Вихід на нові ринки	Програми підтримки експорту.	Платформи електронної торгівлі.	↑Ріст частки е-комерції.

Джерело: запропоновано автором.

Запропонована матриця взаємодії доводить, що ефективність організаційно-управлінського механізму відновлення безпосередньо залежить від синергії класичних управлінських рішень та сучасних цифрових інструментів. Встановлено, що інтеграція інтерактивних мап, систем дистанційного навчання та е-рекрутингу дозволяє конвертувати цифровізацію у конкретні економічні показники: зростання продуктивності праці (*P*) та обсягів реалізації (*Q*). Особливу увагу приділено реінжинірингу процесів через використання попередньо заповнених форм, що критично важливо для скорочення адміністративного навантаження на бізнес. Такий комплексний підхід забезпечує не лише адаптацію підприємництва до кризових умов, а й створює передумови для розширення ринкової присутності за рахунок масштабування е-комерції. Таким чином, матриця слугує дорожньою картою для громад у досягненні цільових КРІ через інноваційне переформатування ключових бізнес-циклів.

Дослідження факторів впливу організаційно-управлінського механізму свідчить, що домінуючим фактором є людський капітал, підсилений цифровими інструментами. Ключові фактори впливу на перехід до цифрової моделі економіки наведено в таблиці 2.21

Таблиця 2.21

Ключові фактори впливу на перехід до цифрової моделі економіки

№	Фактор впливу	Ключовий індикатор	Управлінський ефект (результат)
1	Технологічна інтенсивність	Ріст е-комерції (до 5,9% у 2022 р.) та е-форми (48,8 б.)	Забезпечує територіальну незалежність бізнес-процесів та безперервність реалізації продукції.
2	Інтелектуалізація праці	Частка видатків на освіту (42,22%) та ріст продуктивності	Трансформує трудовий ресурс у високопродуктивний капітал, що компенсує дефіцит кадрів.
3	Інституційна сервісність	Рівень відкритих даних (74,4%) та е-послуги (62,5 б.)	Мінімізує трансакційні витрати та час на взаємодію бізнесу з державою (верховенство права).
4	Фіскальна стійкість	Обсяг ПДФО (792 млрд грн) та видатки на ек. діяльність	Створює ресурсну базу для інвестування в інноваційні КВЕД та цифрову інфраструктуру громад.
5	Безпекова резильєнтність	Рівень відновлення бізнес-процесів ($R_{bp} > 1,1$)	Гарантує збереження економічного суверенітету через «хмарну» стійкість та євроінтеграційну сумісність.

Джерело: запропоновано автором

Встановлено, що синергія інституційного (74,4% відкритих даних) та технологічного факторів дозволяє нівелювати негативний вплив безпекового фактора. Це створює умови для «цифрового стрибка» продуктивності праці, що є ключовим індикатором успішності відновлення регіональних бізнес-процесів.

Специфіка авторського організаційно-управлінського механізму полягає у переході від екстенсивного відновлення активів до інтенсивної цифровізації бізнес-процесів. Це дозволяє конвертувати інституційну зрілість держави (високі показники DESI) у реальне зростання продуктивності праці на регіональному рівні, забезпечуючи стійкість економіки навіть за умов критичного скорочення трудових ресурсів та безпекових викликів.

Основними перевагами запропонованого механізму є:

1. Висока адаптивність до умов невизначеності. На відміну від жорстких адміністративних моделей, ваш механізм базується на «цифровій мобільності». Механізм дозволяє бізнес-процесам зберігати життєздатність навіть при фізичній втраті активів. Використання хмарних сервісів та е-комерції (яка показала стійкість на рівні 3,8–5,9%) мінімізує вплив безпекових ризиків.

2. Інституційна відповідність європейським стандартам. Механізм орієнтований на показники DESI, що є ключовими для євроінтеграції. Використання відкритих даних (74,4%) та цифрових послуг (62,5 балів) автоматично наближає українські регіони до регуляторного поля ЄС, полегшуючи залучення іноземних інвестицій та грантів.

3. Оптимізація трудового ресурсу через продуктивність. Механізм вирішує проблему дефіциту кадрів не кількісно, а якісно. Завдяки спрямуванню 42,22% видатків на освіту у цифрові навички, ви забезпечуєте ріст продуктивності праці (яка вже зросла у 5,81 раза). Це дозволяє генерувати більший обсяг реалізації (Q) при меншій кількості працівників (L).

4. Антикорупційний та прозорий характер. Верховенство права в механізмі реалізується через технології, а не лише декларації. Впровадження

попередньо заповнених форм (48,8 бала) та автоматизованих G2B послуг усуває суб'єктивізм чиновника. Це створює рівні умови конкуренції та стимулює вихід бізнесу з «тіні».

5. Економічна децентралізація та посилення громад. Механізм надає головам ТГ конкретний алгоритм управління економікою. Громади отримують інструменти для подолання «цифрового розриву», перетворюючись із реципієнтів субсидій на активних гравців, що конкурують за капітал через якість цифрового сервісу.

6. Синергія воєнної стійкості та інноваційного стрибка. Механізм використовує воєнні виклики як стимул для технологічного оновлення. Замість простої відбудови «як було», ОУМ стимулює перехід до високих КВЕД (DefenseTech, IT – ріст на +8,84 п.п.), що забезпечує стратегічну конкурентоспроможність держави у довгостроковій перспективі.

Запропонований механізм дозволяє здійснити парадигмальний зсув в управлінні відновленням: від моделі «відбудови інфраструктури» до моделі «цифрової регенерації бізнес-процесів». Головною перевагою є створення саморегульованої системи, де цифрова зрілість інституцій конвертується у верховенство права та економічне зростання, що повністю відповідає вектору євроатлантичної інтеграції України.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено аналіз організаційно-управлінських передумов інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів, розроблено коефіцієнт територіальної адаптивності бізнес-процесів, запропоновано організаційно-управській механізм, що дає можливість зробити наступні висновки:

1. Здійснено аналіз передумов відновлення регіональних бізнес-процесів за умов функціонування, створених державою, шляхом оцінки динаміки кількості суб'єктів господарювання, чисельності зайнятого

населення та показників наповнення бюджету, оцінювання рівня продуктивності. Визначено, що за 2014–2024 рр. кількість суб'єктів господарювання скоротилася на 234634 одиниці або у 1,12 раза. Така тенденція пов'язана зі скороченням кількості фізичних осіб-підприємців. Проведено економіко-математичне моделювання кількості суб'єктів господарювання за допомогою функції «ПРЕДСКАЗ» табличного редактора «Microsoft Excel» через два роки та отримано математичне падіння. Отримане математичне падіння аномалії при екстраполяції тренду на 2 роки вперед доводить, що традиційне інерційне управління призведе до деградації бізнес-процесів. Структура кількості суб'єктів господарювання за досліджуваний період показує, що найбільша частка припадає на фізичних осіб – підприємців та коливається в межах 72–82%, що і вплинуло на загальне скорочення.

2. Регіональний аналіз кількості діючих суб'єктів господарювання показав на суттєве скорочення кількості діючих суб'єктів господарювання у розрізі регіонів у 2014-2023 роках, що спостерігається у Вінницькій, Волинській, Донецькій, Житомирській, Закарпатська, Запорізькій, Луганська, Миколаївська, Одеська, Сумська, Харківська, Херсонська, Чернівецька області. На значній частині території зазначених регіонів відбуваються бойові дії, що суттєво впливають на діяльність та розвиток суб'єктів господарювання. Позитивна динаміка збільшення кількості суб'єктів господарювання спостерігається у Дніпропетровській, Івано-Франківській, Київській, Львівській, Полтавській, Рівненській, Хмельницькій, Черкаській областях та м. У Києві це відбулося за рахунок впровадження державної програми релокації підприємств.

3. Аналіз структури суб'єктів господарювання України за видами діяльності показав, що сектор ІТ та телекомунікацій продемонстрував найбільше зростання (+6,0 п.п.). Бізнес-процеси масово переходять у цифрове поле, що вимагає нових методів управління. Зростання частки сільського господарства (+1,5 п.п.) свідчить про те, що цей сектор став основою виживання регіонів під час глобальних загроз. Це корелює з пріоритетами

Смарт-спеціалізації у Стратегії-2027. На жаль, падіння частки торгівлі (-2,0 п.п.) та промисловості (-1,0 п.п.) вказує на зміну економічної моделі. Промислові об'єкти часто стають цілями атак або потребують релокації, що відображається у статистиці по Донецькій та Запорізькій областях.

4. Визначено, що важливим чинником відновлення регіональних бізнес-процесів є наповнення бюджету. Загальнодержавний бюджет наповнюється із податкових надходжень, що становлять 67,7% від доходів, від органів державного управління – 26,08%, неподаткові надходження – 5,73%. Податки на доходи, податки на прибуток, податки на збільшення ринкової вартості становлять 43,69% від всіх податкових надходжень, внутрішні податки на товари та послуги (акциз, ПДВ) – 46,30%, місцеві податки та збори – 5,38%. У 2025 році до загальнодержавного бюджету сплачено 792 млрд грн податку на доходи з фізичних осіб та 308 млрд грн податку з прибутку підприємств, це підтверджує те, що основним драйвером бюджету залишається людський капітал (наймані працівники та ФОП), а не капіталізований прибуток великих підприємств. У структурі видатків найбільша питома вага припадає на оборону – 56,09%, громадський порядок – 14,97%, соціальний захист та соціальне забезпечення – 8,28%, загальнодержавні функції – 8,01%, охорона здоров'я – 4,00%, міжбюджетні трансфери – 3,58%. На жаль, коли понад 71% бюджету спрямовується на оборону та громадський порядок, ресурс на розвиток економіки стає критично обмеженим. Це змушує бізнес і владу шукати внутрішні резерви. Також структура доходів місцевого бюджету у 2025 році складається із податкових надходжень 67,10%, від органів державного управління 26,08%, неподаткових надходжень 5,73%. Наголошено, що висока податкова автономія (67,1%) підтверджує, що громади мають прямий фінансовий стимул підтримувати ФОП та малий бізнес.

5. В процесі аналізу визначено загальне скорочення кількості працівників у країні. ІТ-галузь єдина продемонструвала значний приріст як у частці (+4,37 п.п.), так і в абсолютних показниках. Це підтверджує стійкість

цифрової економіки. Зростання частки зайнятих у сільському господарстві на 2,30 п.п. свідчить про те, що агросектор став «прихистком» для робочої сили та базою регіональної стійкості. Найбільше падіння питомої ваги зафіксовано в промисловості (-2,95 п.п.). Це прямий наслідок рецесії традиційних галузей, що підкріплює поліноміальний прогноз спаду за відсутності нових управлінських рішень. Хоча основна маса працівників зосереджена в юрособах, сектор торгівлі та послуг (де частка ФОП найбільша) зберіг та навіть дещо наростив свою питому вагу в зайнятості. Аналіз показав, що м.Київ акумулював рекордні 29% усіх найманих працівників України. Зростання частки на +8,49 п.п. підтверджує, що саме тут зосереджені найбільш стійкі бізнес-процеси (сервіси, ІТ, управління). Львівська область (+2,04 п.п.) стала другою за значенням робочої сили, разом із Київщиною (+2,11 п.п.) ці три регіони формують каркас економіки. Наголошено, що втрата понад 14% сумарної питомої ваги (Донецька, Луганська, Запорізька, Харківська, Херсонська обл.) створює колосальний тиск на бюджетну систему та соціальний захист.

6. Здійснено розрахунок продуктивності праці суб'єктів господарювання за регіонами, що дозволяє оцінити «якість» бізнес-процесів у регіонах. Підвищення продуктивності праці – можливий ріст доходів як результат технологічного прогресу чи просто інфляційного чинника. Лідерами продуктивності є м. Київ та Дніпропетровська область, що мають найвищу абсолютну продуктивність (>4,1 млн грн/особу). Це означає, що сформований організаційно-управлінський механізм тут має бути спрямований на спрощення, оскільки бізнес-процеси вже мають високу додану вартість. Аномальний ріст продуктивності зафіксовано у Вінницькій та Тернопільській областях. Темпи росту продуктивності у 7–7,7 раза свідчать про успішну зміну моделі з сировинної на переробну або сервісну. Це підтверджує роль місцевого самоврядування (42% видатків на освіту конвертуються в якість кадрів). На Харківщині та Запоріжжі темпи росту продуктивності (4,1–4,4 раза) значно нижчі за середньоукраїнські (5,81). Відповідно для цих регіонів механізм

повинен передбачати фіскальні стимули. Запропонована матриця рішень є інструментарієм коригування траєкторії розвитку регіонального підприємництва. Якщо інерційний сценарій, побудований за допомогою поліноміальної моделі, вказує на вичерпання адаптивного ресурсу у 2026-2027 роках, то імплементація цих заходів дозволить змінити параметри системи. Відповідно акцент на цифровій мобільності та кластеризації перетворює виявлену позитивну динаміку у м. Києві та 8 областях України на стійкий фундамент для національного інноваційного відновлення.

7. Здійснено аналіз тенденцій цифровізації та їхнього впливу на розвиток інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз. Аналіз цифрових державних послуг України за 2020–2024 рр. показав аномальний стрибок у 2022 році (5,9%) електронної комерції. Визначено, що цифрові канали продажу стали основним засобом виживання для МСБ (підприємств з кількістю працівників 10–249 осіб) під час активних бойових дій та релокації. Показник у 74,4% за відкритими даними та 62,5 бала за цифрові послуги у 2024 році свідчать про те, що держава успішно виконує роль «сервісної платформи». Показник «попередньо заповнених форм» (48,8 бала) вказує на зону росту. Це саме той напрям, де діджиталізація може ще більше підвищити продуктивність праці за рахунок скорочення часу на адміністрування. Аналіз Індексу цифрової трансформації показав, що найвищі значення спостерігаються у Львівській – 57 балів, Дніпропетровській – 57 балів, Тернопільській – 55 балів, Харківській – 55 балів, Київській – 53 бали, Волинській – 53 бали. Відповідно найнижчі показники зафіксовані в громадах, де ведуться активні бойові дії, Луганської та Донецької областей – 32 та 30 балів відповідно.

8. Запропоновано показник рівня відновлення бізнес-процесів (*Rbp*), для якого необхідно використати інтегральний підхід, який порівнює здатність регіонів генерувати обсяг реалізації відносно наявного трудового ресурсу та рівня цифрової трансформації. Аналіз запропонованого показника дозволив згрупувати регіони за чотирма категоріями: лідери, адаптивні, традиційні та

кризові регіони. У регіонах-лідерах ($Rbp > 1$) цифровізація дозволила компенсувати втрату 25-30% персоналу за рахунок зростання е-комерції (до 5,9% у пікові періоди) та використання відкритих даних (74,4%). Високий показник відновлення у Вінницькій та Львівській областях обумовлений переорієнтацією з промисловості на ІТ та переробку агропродукції з високою доданою вартістю. м. Київ продемонстрував найвищий рівень відновлення (1,26), оскільки концентрація цифрових інституцій (сервіси для громадян – 62,5 бала) мінімізувала час на відновлення бізнес-операцій після шоків. Результати поліноміальної моделі та динаміки DESI (зокрема е-урядування) дозволили спрогнозуємо наступні сценарії: оптимістичний (за умов подолання «цифрового розриву»), якщо Rbp загальнодержавний досягне 1,15 до кінця 2026 року, що забезпечується зростанням продуктивності праці на 15-20% щорічно і консервативний при утриманні Rbp на рівні 0,95–1,02, що потребуватиме прямого бюджетного стимулювання (використання 11,54% видатків на економічну діяльність).

9. Запропоновано алгоритм дій для органів місцевого самоврядування, що є інструментальним втіленням моделі залежності відновлення бізнес-процесів від цифровізації. Перевагою є забезпечення переходу від пасивного адміністрування до активного управління конкурентоспроможністю території через інтеграцію індикаторів DESI у муніципальну стратегію. Це дозволяє громаді не лише подолати «цифровий розрив», а й сформувати стійку податкову базу за рахунок зростання продуктивності праці місцевого бізнесу. Наголошено, що подолання «цифрового розриву» між регіонами України є головним фактором економічного суверенітету. Доведено, що практичне впровадження запропонованого алгоритму в діяльність територіальних громад дозволить забезпечити ріст ПДФО навіть за умов демографічного дефіциту, що робить дану модель фундаментальною для повоєнної стратегії розвитку України.

10. Аналіз глобальних викликів дозволив згрупувати основні загрози для бізнес-середовища Миколаївщини за відповідними напрямками. Для яких

найбільш характерні військові, екологічні, фінансові, кадрові, цифрові і логістичні. Найбільший удар по економіці регіону наносять саме війна, екологічні ризики та кадровий дефіцит. Вони не просто створюють труднощі, а буквально блокують відновлення виробництва та нормальну роботу підприємств. При цьому дефіцит спеціалістів – інженерів, управлінців та IT-фахівців – перетворився з суто соціальної проблеми на головний гальмуючий фактор економічного відродження області. Для Миколаївщини критично важливо налагодити чітку координацію, впровадити цифрові системи контролю ризиків та створити базу кваліфікованих кадрів. Створення обласного координаційного центру допоможе подолати управлінський хаос, об'єднавши зусилля влади, бізнесу, освітян та іноземних донорів навколо конкретних проєктів. Цифровізація тут відіграє роль прозорого інструменту довіри. Обласна цифрова платформа має не просто рахувати витрачені кошти, а й прогнозувати розвиток подій і попереджати про небезпеки. Яскравим прикладом такої роботи є участь регіону в міжнародному проєкті NAT-RES. Використання там GIS-карт та цифрового моделювання дозволяє оцінювати ризики складних техногенних аварій (Natech-подій), спричинених як природними факторами, так і війною. Це дає можливість одночасно дбати і про екологію, і про безпеку критичної інфраструктури, і про стабільність бізнесу.

11. Наголошено, що питання кадрів вимагає системного підходу, а не просто курсів перепідготовки. Потрібно вибудовувати «життєвий шлях» фахівця: від зацікавлення школярів технологіями до підготовки топменеджерів та інженерів. Особливий акцент варто зробити на «блакитній економіці» (морська галузь, суднобудування, логістика). Робота Лабораторії блакитної економіки на базі Центру підтримки бізнесу вже показує, як за допомогою 3D-друку, VR-технологій та цифрового моделювання можна мотивувати молодь створювати стартапи та працювати в інноваційному секторі регіону. Досвід створення Місцевого партнерства зайнятості на Миколаївщині підтверджує, що системна модель працює. Місцеве партнерство зайнятості дозволяє поєднати реальні запити роботодавців із можливостями освіти та підтримкою

вразливих груп (ветеранів, людей з інвалідністю, осіб 45+). У загальній структурі відновлення таке партнерство стає двигуном, що забезпечує бізнес людьми, а людей – роботою. Отже, успіх Миколаївської області залежить від здатності побудувати комплексну систему, де координація, цифрові інструменти та людський капітал працюють синхронно. Тільки створюючи сталі платформи для партнерства та професійного розвитку, регіон зможе не лише залучити інвестиції, а й стати стійким до майбутніх глобальних загроз.

12. Запропоновано організаційно-управлінський механізм відновлення бізнес-процесів, під яким необхідно розуміти складну багатогранну систему впливу на функціонування територіальних громад, яка охоплює нормативно-правове, інформаційно-цифрове, методичне та інституційне забезпечення, цифрові й організаційні інструменти (екосистема «Дія.Бізнес», електронні кабінети платників податків, маркетплейси та платформи е-торгівлі, CRM та ERP системи, Open Data та Big Data Analytics, спеціальний правовий режим, гранти субсидіях тощо), фактори впливу (технологічний, людський, інвестиційно-фінансовий, інституційний та безпековий) та специфічні особливості роботи (цифровізація як інструмент верховенства права, відновлення територіальних кордонів та «цифрова реінтеграція»), а також зорієнтована на зміну особистих та спільних ціннісних орієнтирів у напрямі європейської та євроатлантичної інтеграції, стандартів DESI тощо.

Список використаних джерел до розділу 2

1. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
2. Васильців Т. Г., Виговський О. І. Аналізування форми та видів економічного механізму стимулювання розвитку та мобільності малого і середнього бізнесу регіону в умовах євроінтеграції України. *Моделювання розбудови економічних систем*. 2025. № 1. С. 384–393. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-50>

3. ПРОГРАМА РЕЛОКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>
4. Корнилюк Р. В. Переміщений бізнес в Україні під впливом воєнних ризиків: секторально-регіональний огляд. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-102>
5. Боровик М. В., Палант О. Ю. Ефективність організаційно-економічного механізму розвитку підприємництва в регіонах України. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-13>
6. Гарват О. Бізнес-планування діяльності торговельних підприємств в контексті забезпечення їх конкурентоспроможності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 2. С. 467–470. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-73>
7. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/?month=12&year=2025&budgetType=NATIONAL>
8. Кадиров Е. Е. Теоретичні засади розуміння категорій «державне регулювання малого підприємництва». *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. №3(17). С. 468–481. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0341>
9. Ангелко І. Роль і місце малого підприємництва у структурі економіки України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Том 1. С. 110–114. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-16](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-16)
10. Вдовічена О., Гнатюк М., Вдовічен Д. Сучасні тенденції управління кар'єрою працівників на підприємстві у кризових умовах. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2022. Вип. III (87). С. 84–100. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-3.87.06>
11. Карпенко А., Карпенко Н. Розвиток людського капіталу та бізнес-можливостей ММСП у бізнес-об'єднаннях. *Підприємництво та управління*

розвитком соціально-економічних систем. 2023. № 2. С. 53–66.

URL: <https://pured.znu.edu.ua/index.php/pured/article/view/100>

12. Кубіній Н. Ю., Маргітич В. В., Кубіній В. В. Продуктивність праці в інтенціональній економіці. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI:

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-81>

13. Кобеля З. І., Тодорюк С. І. Ринок праці в період війни: особливості та перспективи функціонування. *Ефективна економіка*. 2026. № 2.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.63>

14. Котвицька Н. М., Скородід С. Г. Інноваційна політика підприємства: організаційно-економічний аспект адаптації до викликів воєнного стану. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2025. Вип. 3 (103). С. 13–19.

DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.3.2>

15. Паккі А. Г. Цифровізація бізнес-процесів у контексті зростання рівня інклюзивності економіки регіонів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 1. С. 114–118. DOI:

<https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-21>

16. DESI. URL: <https://eufordigital.eu/uk/library/digital-economy-and-society-index-desi-2020/>

17. Цифровізація регіонів і громад: перші вимірювання 2025 року URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/tsifrovizatsiya-regioniv-i-gromad-pershi-vimiryuvannya-2025-roku>

18. Дія. Цифрова громада. URL: <https://hromada.gov.ua>

19. Офіційний учасник системи Прозорро.Продажі URL: <https://prozorro.sale/auction/>

20. DIGITAL CAPACITY AND DATA ASSESSMENT FOR RECOVERY & DEVELOPMENT/ <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-05/ppt1-assessment-2.pdf>

21. Сєвідова І. О., Руденко С. В. Економетричні методи в системі фінансового планування та бюджетування. *Ефективна економіка*. 2025. № 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.11>
22. Ямненко Г. Є. Інноваційне підприємництво в ІТ-секторі: трансформація бізнес-моделей стійкості. *Економіка та управління*. 2026. № 2. С. 373–381. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.42.26.01.28.194.200
23. Добрянська Н. А., Дискіна А. А., Калінін Д. О., Черкасов Д. Ф. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств у контексті забезпечення конкурентоспроможності та відновлення економіки. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 4. С. 115–120. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-4-26>
24. Головне управління статистики у Миколаївській області: офіційний вебсайт. URL: <http://www.mk.ukrstat.gov.ua/>
25. Харазішвілі Ю. М. Системна безпека сталого розвитку: інструментарій оцінки, стан та стратегічні орієнтири. Київ: НІСД, 2012. 304 с.
26. NATech Resilience Initiative in the Black Sea Region. URL: <https://www.blacksea-cbc.net/interreg-next-bsb-2021-2027/projects/bsb01415>
27. Mykolaiv Regional Business Support Center. URL: <https://biz.mk.ua/>
28. Admiral Makarov National University of Shipbuilding. URL: <https://nuos.edu.ua>
29. Start and Improve Your Business. URL: <https://www.ilo.org/start-and-improve-your-business-siyb>
30. Start and improve your business (siyb) - training of trainers. URL: <https://www.itcilo.org/courses/ilo-certification-programme-siyb-trainers>
31. Mykolaiv Regional Employment Center (2026), «Activities of the Mykolaiv Regional Employment Service: January – March 2026», Mykolaiv
32. Local employment partnership in Mykolaiv oblast. <https://www.mpz.org.ua/>

33. Ажажа М., Дашков А., Цикін Д. Трансформація механізмів публічного управління інноваційною діяльністю в умовах цифрової економіки: регіональний аспект. *Теорія та інновації в сучасному бізнесі*. 2026. Вип. 35. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb352026358141>

34. Надточій І. І., Крамаренко І. С., Гришина Н. В., Гришина Л. О., Купчишина О. А., Ракіпов В. Р. Організаційно-управлінські аспекти фінансово-економічної безпеки ведення бізнесу в секторально-просторовому контексті. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 2. С. 115–119.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ ІННОВАЦІЙНОГО ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ

3.1. Закордонний досвід інноваційного відновлення бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз

Дослідження закордонного досвіду інноваційного відновлення бізнес-процесів є критично актуальним для України, оскільки воно дозволяє інтегрувати перевірені світові практики побудови «антикрихкої» економіки, уникаючи типових помилок під час відбудови інфраструктури. Аналіз кейсів таких країн, як Ізраїль, Південна Корея чи Японія, дає готові алгоритми створення високотехнологічних секторів в умовах постійних безпекових ризиків, одночасно адаптуючи вітчизняні підприємства до стандартів Четвертої промислової революції та екологічних вимог European Green Deal.

Вивчення міжнародних моделей державно-приватного партнерства та механізмів залучення венчурного капіталу відкриває шлях до ефективного фінансування модернізації регіонів, тоді як закордонні протоколи цифрової трансформації та кібербезпеки стають фундаментом для захисту національного бізнесу від гібридних загроз. Крім того, імплементація успішних стратегій підтримки малого підприємництва та створення «розумних міст» (Smart Cities) сприяє швидкій реінтеграції територій, забезпечуючи гармонізацію українських бізнес-процесів із вимогами світового ринку та прискорюючи євроінтеграційний поступ держави. Таким чином, системне вивчення глобального досвіду перетворює процес повоєнного відновлення на стратегічний інструмент якісного технологічного стрибка та підвищення глобальної конкурентоспроможності України.

У дослідженні Аліни Гріщенко проаналізовано успішні стратегії стимулювання інновацій у розвинених країнах світу, що є критично важливим

для адаптації українського бізнесу до глобальних викликів [1]. Авторка акцентує увагу на ефективності державної підтримки в країнах ЄС та США, яка поєднує пряме фінансування наукових розробок із непрямими методами, такими як податкові пільги та гранти для інноваційних стартапів. Окремо виділено роль венчурного капіталу та інноваційних кластерів, які забезпечують синергію між науковими установами та приватним сектором для швидкої комерціалізації ідей.

Для активізації інноваційної діяльності вітчизняних підприємств необхідно імплементувати закордонні інструменти захисту інтелектуальної власності та цифровізації управлінських процесів. Таким чином, вивчення міжнародного досвіду стає підґрунтям для формування стійкої національної інноваційної екосистеми, здатної протидіяти сучасним загрозам.

Вважаємо, що для формування позитивного закордонного досвіду важливо обирати країни, які проходили через системні кризи (війни, природні катастрофи, економічні колапси) і змогли не просто відновитися, а здійснити технологічний стрибок. Цей досвід можна структурувати за чотирма успішними моделями, які є найбільш релевантними для України:

1. Досвід Ізраїлю за моделлю «Держава-інкубатор».

Ізраїль є еталоном інноваційного відновлення в умовах постійних безпекових загроз. Успішна державна програма Yozma. Особливістю програми є те що держава брала на себе ризики, інвестуючи в приватні венчурні фонди. Якщо стартап ставав успішним, приватний інвестор міг викупити частку держави.

“Ізраїль, часто називаний “Країною стартапів”, активно зосередився на розвитку інтелектуального потенціалу та технологій, не дивлячись на обмежені ресурси та військові конфлікти. Армія Ізраїлю сприяє технологічному розвитку країни завдяки підрозділам, спеціалізованим на розвідці та кібербезпеці. Державна програма Yozma 1990-х стимулювала венчурні інвестиції, алокуючи 100 млн доларів для спільних інвестицій з іноземцями” [2]

Є. І. Овчаренко та О. В. Галушка наголошує, що «Сьогодні венчурна індустрія Ізраїлю є однією з найпотужніших у світі. У 2022 році ізраїльські стартапи залучили понад 15 мільярдів доларів інвестицій, що є вражаючим показником для країни з населенням менше 10 мільйонів. Ізраїль лідирує у таких сферах, як кібербезпека, агротехнології та медичні технології, завдяки поєднанню венчурного капіталу, податкових стимулів, грантів та програм інкубації. Цей досвід показує, як невелика країна може стати інноваційним лідером за підтримки держави та приватного сектору» [3].

Створення екосистеми, де військові розробки (Dual-use technologies) швидко адаптуються для цивільного сектору (кібербезпека, медицина, агротех) це також позитивний досвід Ізраїлю. Україна вже зараз адаптує ізраїльську модель розвитку інновацій, де безпекові загрози трансформуються в економічні можливості. Співпраця з ЄС у сфері подвійних технологій є механізмом масштабування внутрішніх розробок до рівня глобальної конкурентоспроможності. Програма на суму понад 160 мільйонів євро для розвитку технологій подвійного призначення (dual-use) – це практична реалізація моделі «державна інкубатор» в українських реаліях [4].

Лісік О. А. та Моряк Т. П. “Український військовий досвід та новітні ІТ-розробки дозволять Україні зайняти одну з найперспективніших ніш на світовій арені. Посилення державних цифрових сервісів стає ключовим елементом прогресу ІТ-галузі в Україні. Портал “Дія” вже надає 108 таких сервісів, і ця кількість продовжує збільшуватися. Трансформація в цифрову державу не тільки полегшує повсякденне життя громадян, а й відкриває можливості для розробки новаторських продуктів, як-от OpenDataBot, що з’явився завдяки доступності державних реєстрів” [5].

Отже, досвід Ізраїлю демонструє успішну модель трансформації безпекових викликів у стратегічний ресурс економічного зростання через розвиток технологій подвійного призначення (dual-use). Ключовим чинником успіху стала державна підтримка венчурного капіталу (програма Yozma), яка дозволила розділити фінансові ризики з приватними інвесторами та створити

сприятливу екосистему для стартапів. Для України цей досвід є релевантним у контексті інтеграції військових розробок у цивільний сектор, що забезпечує безперервність інноваційного циклу навіть в умовах воєнного стану. Реалізація подібних підходів дозволяє не лише модернізувати бізнес-процеси на базі Industry 4.0, а й сформувати глобальну конкурентоспроможність країни як інтелектуального та технологічного хабу. Таким чином, ізраїльська парадигма «держави-інкубатора» слугує дієвим інструментом для забезпечення довгострокової стійкості та інноваційного відновлення національної економіки.

2. Досвід Естонії за моделлю «Цифровий стрибок». Після відновлення незалежності Естонія мала застарілу радянську інфраструктуру. Замість її ремонту вони вирішили будувати цифрову країну з нуля. Ключовим інструментом стали e-Estonia та цифрова ідентифікація, а 99% державних послуг переведено в онлайн. Повна депаперизація та автоматизація взаємодії бізнесу з державою. Це знижує корупційні ризики та пришвидшує обіг капіталу в умовах кризи.

Дослідження Р. Були підтверджує, що естонська модель цифрового урядування є однією з найбільш ефективних у світі, оскільки вона не лише мінімізує бюрократичні витрати, а й забезпечує високий рівень безпеки та прозорості даних [6]. Для регіональних бізнес-процесів України цей досвід є фундаментом для впровадження концепції цифрової стійкості, де цифрова інфраструктура стає гарантом безперервності управління навіть у кризових умовах.

Ключовими складовими «Естонського цифрового прориву» стали:

1. Законодавче прирівнювання статусів. Надання електронним процедурам рівного статусу з паперовими стало фундаментом для відмови від застарілих бюрократичних процесів. Це дозволило бізнесу перейти на повністю цифровий документообіг, пришвидшуючи транзакції та взаємодію з державними органами.

2. Стратегічна програма «Стрибок тигра». Ініціатива Леннарта Мері продемонструвала важливість політичної волі та довгострокового планування. Фокус на комп'ютеризації шкіл з 1996 року створив покоління цифрових громадян, що є критичною передумовою для інноваційної економіки.

3. Екосистема цифрової ідентифікації (ID-картка). Впровадження обов'язкової ID-картки з мікросхемою та цифровим підписом вирішило проблему довіри та безпеки в мережі. Це стало універсальним ключем до всіх державних та комерційних послуг, трансформувавши мобільний телефон у повноцінний інструмент управління бізнесом та побутовими справами (Mobile-ID).

4. Інфраструктурна рівність (проект EstWin). Забезпечення широкосмуговим інтернетом навіть віддалених сільських районів усунуло цифровий розрив. Для бізнес-процесів це означало можливість релокації та розвитку підприємництва в будь-якій точці країни, що є надзвичайно актуальним для регіонального відновлення України [7].

Порівняльна характеристика цифрових екосистем України та Естонії наведено в таблиці 3.1. Дана таблиця демонструє, що Україна не просто копіює естонський досвід, а в деяких аспектах (наприклад, мобільні документи) вже випередила свого наставника, хоча в питаннях інфраструктури та повної інтеграції реєстрів ще потрібно працювати.

Україна зробила ставку на Mobile ID та мобільний застосунок, що виявилися набагато зручнішими для громадян, ніж естонська модель із фізичними картками та картрідерами. Головний виклик для України – це повна інтеграція всіх реєстрів. В Естонії діє принцип Once-Only (держава не має права запитувати дані, які вже є в будь-якому реєстрі). В Україні громадяни все ще іноді мають надавати довідки, які держава могла б отримати автоматично. Наступним кроком для України має стати досвід Естонії в кіберстійкості та впровадженні хмарних технологій для збереження державних даних («цифрова амбасада»), що є критично важливим в умовах глобальних загроз.

Таблиця 3.1

Порівняння цифрових систем e-Estonia (Естонія) та «Дія» (Україна)

Критерій порівняння	Естонія (e-Estonia)	Україна («Дія»)	Статус для України
Філософія доступу	Card-first: Основний ключ – фізична ID-картка з чипом.	Mobile-first: Основний ключ – смартфон (застосунок).	Україна першою у світі прирівняла цифрові паспорти до фізичних.
Цифрові документи	Орієнтація на веб-портали та зчитувачі карток.	Повний перелік документів у смартфоні (паспорт, права, техпаспорт, РНОКПП).	Зручність мобільного інтерфейсу в Україні вища.
Обмін даними	X-Road: Децентралізована система, де всі реєстри «спілкуються» між собою.	Трембіта: Побудована на базі X-Road, але процес підключення всіх реєстрів триває.	Перевага e-Estonia, не всі державні органи ще обмінюються даними автоматично.
Голосування	i-Voting: Можливість голосувати на виборах через інтернет з 2005 року.	Технічно розробляється, але наразі не впроваджено через безпекові ризики.	Перевага e-Estonia, для України це наступний етап цифрової демократії.
Послуги для бізнесу	e-Residency: Можливість іноземцям відкривати бізнес в Естонії дистанційно.	e-Резидентство: Запущено нещодавно, триває залучення перших іноземних підприємців.	У процесі ідентичним шляхом.
Цифрова грамотність	Програма «Стрибок тигра» з 1996 року (освіта з дитинства).	Проєкт «Дія.Освіта» (навчальні серіали для всіх вікових груп).	Перевага e-Estonia, Україні потрібно більше часу, щоб сформувати таку ж культуру, як в Естонії.
Інфраструктура	Проєкт EstWin: 100% покриття швидкісним інтернетом сільської місцевості.	Активне покриття сіл оптичним інтернетом та Starlink (в умовах війни).	Перевага e-Estonia, Війна в Україні сповільнює покриття у віддалених регіонах.

Джерло: згруповано автором

Отже, досвід Естонії доводить, що повна цифровізація державного управління є фундаментальною передумовою для інноваційного відновлення бізнес-процесів. Завдяки програмі «Стрибок тигра» та впровадженню загальнонаціональної системи цифрової ідентифікації (ID-карт), країна змогла радикально зменшити бюрократичне навантаження та забезпечити прозорість

взаємодії між бізнесом і владою. Пріоритетний розвиток швидкісної інфраструктури в межах проєкту EstWin усунув цифровий розрив між регіонами, дозволяючи підприємництву ефективно функціонувати навіть у віддалених районах. Законодавче прирівнювання електронних процедур до паперових створило правовий фундамент для переходу до моделі «невидимого уряду», що значно пришвидшує обіг капіталу. Для України цей досвід слугує орієнтиром у побудові цифрової екосистеми, яка здатна забезпечити стійкість економіки перед глобальними викликами.

3. Досвід Південної Кореї та Японії за моделлю «розумної спеціалізації». Після війни 1950-х років країни були одними з найбідніших у світі. Відновлення відбулося через жорсткий фокус на освіті та технологічному лідерстві (модель).

Державне Chaebol-е стимулювання великих промислових конгломератів (Samsung, LG) у поєднанні з підтримкою R&D. Венгер В. В. слушно зауважує, що просте постачання товарів не є ефективним. Для інноваційного відновлення України критично важливою є локалізація виробництва, що дозволяє українським бізнес-процесам інтегруватися в ланцюжки доданої вартості таких гігантів, як Samsung, Hyundai чи LG. [8]. Згідно з дослідженням В. В. Венгера, одним із пріоритетних векторів зовнішньої інноваційної політики України має стати поглиблення співпраці з Республікою Корея через механізми локалізації виробництва та створення спільних науково-дослідних установ [8]. Це дозволить не лише залучити інвестиції, а й здійснити технологічну модернізацію вітчизняних підприємств відповідно до стандартів Industry 4.0.

Перехід від експорту сировини до експорту високотехнологічних продуктів з високою доданою вартістю. Трансформація українського експорту із сировинного на технологічний є безальтернативним шляхом для стійкого відновлення національної економіки. Ключовим механізмом цього переходу має стати стимулювання виробництв із глибокою переробкою продукції та розвиток індустріальних парків, що дозволить залишити додану вартість

всередині країни. Важливу роль відіграє державна підтримка через податкові інструменти та страхування інвестиційних ризиків, що є особливо актуальним в умовах воєнних загроз. Впровадження такої стратегії дозволить Україні інтегруватися в глобальні ланцюги створення вартості не як постачальник ресурсів, а як виробник високотехнологічних рішень. Це забезпечить довгострокову конкурентоспроможність та економічну незалежність держави у повоєнний період.

Досвід Республіки Корея демонструє ефективність моделі прискореного розвитку через активне державне стимулювання інвестицій та тісну науково-технічну кооперацію. Для України ключовими аспектами цієї стратегії є локалізація високотехнологічних виробництв на національних потужностях та усунення регуляторних перепон для інвесторів. Залучення провідних корейських освітніх і наукових установ до створення спільних інститутів дозволяє сформувати якісний людський капітал, адаптований до глобальних викликів. Такий підхід забезпечує трансформацію сировинної економіки в технологічну, що є критично важливим для повоєнного відновлення. Таким чином, стратегічне партнерство з Кореєю виступає дієвим механізмом інтеграції України у світові інноваційні ланцюги.

4. Німеччина є світовим еталоном того, як енергетична криза може стати потужним каталізатором для «Зеленого відновлення» (Green Recovery). Досвід цієї країни демонструє, що інновації в енергоефективності – це не лише питання екології, а передусім стратегія економічного виживання та конкурентоспроможності.

Німеччина у трійці лідерів за обсягом експорту high-tech-продукції (2020–2024). І. В. Тимошенко дослідив динаміку та ключові вектори розвитку світового ринку високих технологій, що є визначальним фактором глобальної конкурентоспроможності. Проаналізовано вплив цифровізації на трансформацію міжнародної торгівлі та виокремлено лідерів ринку, які формують технологічні тренди у сферах ІТ, біотехнологій та енергетики. У роботі акцентовано увагу на нерівномірності розподілу високотехнологічного

потенціалу між країнами та зростанні ролі транснаціональних корпорацій у фінансуванні науково-дослідних розробок. [9]

Ключові зміни у структурі ринку експорту high-tech-продукції за 2020–2024 роки наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Світові лідери за обсягом експорту high-tech-продукції (2020–2024)

Ранг	Країна / Територія	Експорт 2020 (млрд \$)	Експорт 2023-2024 (оцінка, млрд \$)	Основна спеціалізація
1	Китай	716,6	820+	Телекомунікації, споживча електроніка
2	Гонконг (КНР)	358,8	380+	Реекспорт, логістичні хаби
3	Німеччина	212,4	235+	Фармацевтика, авіакосмічна галузь, авто
4	США	145,4	170+	Напівпровідники, авіакосмічна техніка
5	Південна Корея	134,6	165+	Напівпровідники, електроніка (чипи)
6	В'єтнам	102,2	140+	Збірка електроніки, смартфони
7	Японія	101,4	98↓	Робототехніка, оптичні прилади

Джерло: згруповано автором [10]

Стрімке зростання В'єтнаму. Через політику диверсифікації ланцюгів постачання («Китай + 1») глобальні гіганти (Apple, Samsung) перенесли частину виробництва до В'єтнаму, що дозволило країні випередити за темпами зростання Японію та Францію. Якщо у 2020 році структура була більш збалансованою, то до 2024 року частка мікрочипів та напівпровідникових компонентів у загальному обсязі high-tech-експорту зросла. Це пов'язано з бумом штучного інтелекту (AI) та дефіцитом чипів у 2021-2022 роках. У структурі експорту розвинених країн (Німеччини, США) значно зросла частка технологій відновлюваної енергетики та компонентів для електромобілів (EV), що витісняє традиційне складне машинобудування. Після пандемії та загострення геополітичної напруги (США – Китай) країни почали стимулювати виробництво високотехнологічної продукції всередині своїх

регіонів. Це призвело до того, що зростання обсягів світової торгівлі high-tech дещо сповільнилося порівняно з внутрішнім споживанням у США та ЄС. Період 2020–2022 років характеризувався аномальним зростанням експорту медичних технологій та вакцин, що суттєво змінило показники країн ЄС (Бельгія, Ірландія, Німеччина).

Для інтеграції України у світовий інноваційний простір необхідне створення сприятливого інвестиційного клімату та державна підтримка вітчизняних наукомістких галузей. Розвиток ринку високих технологій стає фундаментом для забезпечення сталого економічного зростання та національної безпеки в умовах глобальних трансформацій.

Сформуємо досвід Німеччини та перспективний потенціал для України у таблиці 3.3

Таблиця 3.3

Німецька модель для України

Елемент стратегії	Досвід Німеччини	Потенціал для України
Енергоефективність будівель	Масштабна термомодернізація через пільгові кредити KfW.	Відбудова зруйнованих міст за стандартами «пасивного будинку».
Децентралізація	«Енергетичні кооперативи» (громади самі володіють сонячними парками).	Створення енергонезалежних громад (мікромережі), захищених від ударів по центральній мережі.
Промислові інновації	Використання промислового тепла та водневих технологій.	Модернізація металургії та хімії з акцентом на Green Steel.
Цифровізація	Смарт-менеджмент та моніторинг споживання через ІІТ.	Впровадження систем розумного обліку в межах відновлення мереж.

Джерело: згруповано автором 3.3

Практична реалізація вектора “зеленого” відновлення в Україні вже розпочата через спільні ініціативи Німеччини та ЮНІДО [11]. Даний проєкт спрямований на трансформацію вітчизняного промислового сектору шляхом впровадження енергоефективних стандартів та підтримки інноваційних еко-стартапів, що дозволяє українським підприємствам інтегруватися в європейські ланцюги створення вартості на засадах сталого розвитку.

Спільний проєкт Німеччини та ЮНІДО [11] щодо зеленого промислового відновлення є стратегічним інструментом модернізації українського реального сектору на засадах екологічності та енергоефективності. Ініціатива забезпечує трансфер передових німецьких технологій до українських підприємств, сприяючи зниженню їхньої енергозалежності та операційних витрат. Важливим аспектом є створення інституційних умов для залучення «зелених» інвестицій, що базуються на міжнародних стандартах прозорості та декарбонізації. Таким чином, проєкт закладає основу для переходу України від застарілої ресурсоємної моделі промисловості до сучасної низьковуглецевої економіки. Це дозволяє поєднати завдання повоєнної відбудови з глобальними цілями сталого розвитку та європейської інтеграції.

Таблиця 3.4.

Порівняння закордонних стратегій відновлення

Країна	Виклик / Загроза	Стратегічний фокус	Результат для бізнесу
Ізраїль	Постійна війна	Венчурне фінансування та Dual-use	Нація стартапів (Startup Nation)
Естонія	Інституційний колапс	Total Digitalization	Найвища кількість «єдинорогів» на душу населення
Японія / Корея	Повоєнна руйнація	Технологічна модернізація	Світове лідерство в електроніці та автопромі
Німеччина	Енергетична криза	Green Recovery (Зелений перехід)	Лідерство в енергоефективних бізнес-процесах

Джерело: згруповано автором

Також в процесі дослідження необхідно звернути увагу на світові практики фінансово-економічної підтримки малого підприємництва в посткризові періоди, що мають високу прикладну цінність для українських реалій. О. О. Розум детально аналізує інструменти стимулювання бізнесу, зокрема пільгове кредитування, податкові канікули та прямі субсидії, які використовувалися в країнах з досвідом успішної відбудови. Особлива увага приділяється механізмам державного гарантування кредитів та розвитку цифрових платформ, що полегшують доступ малого бізнесу до капіталу. [12]

Сьогодні існує необхідність адаптації закордонних моделей інноваційних ваучерів для активізації технологічного оновлення вітчизняних підприємств. Сформовані пропозиції щодо імплементації кращих міжнародних практик для формування стійкої екосистеми малого підприємництва в процесі післявоєнного відновлення України дають можливість сформувати цілісну організаційно-управлінську архітектуру, спрямовану на радикальну модернізацію національного бізнес-середовища. Зокрема, це відкриває наступні стратегічні перспективи:

1. Використання німецької моделі Green Recovery та естонського досвіду цифровізації дозволяє малому бізнесу завчасно інтегруватися у європейські ланцюги доданої вартості, забезпечуючи високу конкурентоспроможність українських товарів і послуг.

2. Впровадження досвіду Ізраїлю та Південної Кореї у створенні спільних R&D-інститутів та індустріальних парків дає можливість трансформувати малі підприємства з «сервісних одиниць» у інноваційні суб'єкти розробки технологій подвійного призначення та глибокої переробки.

3. Автоматизація державних послуг та впровадження прозорих інвестиційних інструментів (за прикладом естонського X-Road) мінімізують корупційні ризики, що є критично важливим для залучення міжнародних грантів та капіталу в регіони.

4. Застосування принципів смарт-спеціалізації дозволяє кожній територіальній громаді ідентифікувати свої унікальні переваги, створюючи умови для розвитку малого бізнесу, що базується на локальних ресурсах та інтелектуальному капіталі.

Отже, розробимо узагальнену таблицю 3.5. стратегічних векторів інноваційного відновлення бізнес-процесів в Україні, сформовану на основі синтезу найкращого світового досвіду та сучасних українських реалій. Запропоновані стратегічні вектори формують комплексну модель переходу України від сировинно-орієнтованої економіки до статусу високотехнологічного міжнародного хабу. Поєднання безпекових інновацій

Ізраїлю, цифрової прозорості Естонії та промислової стійкості Німеччини й Кореї дозволяє створити унікальну екосистему, адаптовану до викликів воєнного часу.

Таблиця 3.5.

Стратегічні вектори інноваційного відновлення України

Назва вектора	Суть та ключова інновація	Закордонна модель-орієнтир	Очікуваний ефект для бізнес-процесів
1. Military-Tech та Dual-use	Конверсія військових розробок у цивільний сектор (дрони, ІІІ, засоби зв'язку).	Ізраїль (Модель «Держава-інкубатор»)	Створення нових ринків високотехнологічного експорту та посилення нацбезпеки.
2. Цифрова трансформація 2.0	Повний перехід до «невидимого уряду», де всі бізнес-процеси (реєстрація, податки, митниця) автоматизовані.	Естонія (e-Estonia, Road)	Мінімалізація корупції, скорочення адміністративних витрат та часу на транзакції.
3. Зелена енергоефективність	Відбудова промисловості за стандартами декарбонізації та автономної енергетики (Green Recovery).	Німеччина (Energiewende & UNIDO)	Зменшення енергозалежності, відповідність нормам ЄС та підвищення рентабельності виробництва.
4. Глибока переробка та локалізація	Перехід від експорту сировини до виробництва товарів з високою доданою вартістю всередині країни.	Південна Корея (Модель промислового стрибка)	Інтеграція українських підприємств у глобальні ланцюги створення вартості; залучення прямих інвестицій.
5. Смарт-спеціалізація регіонів	Фокусування ресурсів на унікальних перевагах кожної області (S3 концепція).	НАН України та досвід ЄС	Рівномірний розвиток регіонів, зупинка «відтоку мізків» через створення інтелектуальних хабів.

Джерело: сформовано автором

Ключовим чинником успіху цієї трансформації є впровадження моделі «розумної спеціалізації», яка забезпечує ефективне використання регіональних ресурсів і людського капіталу. Реалізація цих векторів через механізми локалізації виробництва та «зеленої» модернізації є гарантом не лише відбудови інфраструктури, а й повної інтеграції українських бізнес-процесів у глобальні ланцюги доданої вартості. Таким чином, інноваційне

відновлення стає стратегічним інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та національної стійкості держави.

3.2. Модель організаційно-управлінських передумов інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів

Актуальність розробки моделі організаційно-управлінських передумов інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів зумовлена критичною необхідністю переходу від стратегії простого відтворення зруйнованих потужностей до парадигми випереджального технологічного розвитку. В умовах тривалої воєнної агресії та вичерпання ресурсу сировинної моделі економіки, регіони потребують гнучких управлінських структур, здатних інтегрувати передовий досвід децентралізації енергетики, тотальної цифровізації за естонським зразком та концепції смарт-спеціалізації.

Сформована модель дозволяє вирішити проблему інституційної слабкості на місцях, створюючи прозоре та безпечне середовище для залучення міжнародних інвестицій у межах програм «зеленого» відновлення та технологій подвійного призначення. Крім того, організаційне структурування взаємодії між наукою, бізнесом і владою стає ключовим інструментом збереження людського капіталу, перетворюючи регіональні бізнес-процеси на динамічні вузли глобальних ланцюгів доданої вартості. Таким чином, наукове обґрунтування цих передумов є фундаментом для забезпечення довгострокової стійкості та економічної незалежності України у повоєнний період.

Колектив авторів наголошує, що “У контексті відновлення економіки України важливо враховувати, що інноваційний розвиток підприємств має бути спрямований не лише на підвищення технологічного рівня виробництва, але й на створення нових робочих місць, підвищення енергоефективності, екологічну безпеку та соціальну відповідальність бізнесу. Реалізація зазначених цілей можлива за умови впровадження інтегрованої системи

стратегічного управління, яка поєднує економічні стимули, інституційні інновації та управлінські технології” [13].

Імплементация практик адаптації до стандартів ЄС, стимулювання технологічного трансферу та підвищення інституційної довіри дозволяє перейти від політики «соціального утримання» малого бізнесу до моделі підприємницького драйверства, де малий та середній сектор стає фундаментом інноваційної стійкості, забезпечуючи швидку адаптацію економіки до будь-яких зовнішніх викликів та гарантуючи сталий інклюзивний розвиток держави.

Складемо рейтинг топ-10 найбільш інноваційних країн світу за даними Global Innovation Index 2023 (Всесвітнього індексу інновацій), до якого додамо Україну (таблиця 3.6.).

Таблиця 3.6.

Рейтинг найбільш інноваційних країн світу та позиції України у
Глобальному інноваційному індексі (2024)

Місце	Країна	Ключова спеціалізація
1	Швейцарія	Лідер у сфері патентів, високі витрати на R&D, стабільна економіка.
2	Швеція	Цифрова трансформація, екологічні технології та людський капітал.
3	США	Найбільший у світі венчурний капітал, Кремнієва долина, топ-університети.
4	Велика Британія	Потужна наукова база, лідерство у фінансових технологіях (FinTech).
5	Сінгапур	Ефективне держуправління, найкраща бізнес-інфраструктура в Азії.
6	Фінляндія	Висока якість освіти, розвиток штучного інтелекту та 5G.
7	Нідерланди	Глобальний логістичний хаб, висока культура стартапів.
8	Німеччина	Промислова автоматизація, машинобудування та хімічна галузь.
9	Данія	Лідер у «зеленій» енергетиці та фармацевтичних дослідженнях.
10	Південна Корея	Найбільша інтенсивність інновацій у ВВП, робототехніка.
...	...	...
60	Україна	Високий рівень вищої освіти, ІТ-експорт, креативні послуги.

Джерло: згруповано автором [14]

Згідно з Глобальним інноваційним індексом (Global Innovation Index), світове лідерство стабільно утримують країни з високим рівнем доходу, де Швейцарія, Швеція та США формують першу трійку завдяки колосальним інвестиціям у наукові дослідження, патентній активності та розвиненій цифровій інфраструктурі. Україна в цьому рейтингу посідає 60-те місце, демонструючи значний розрив із лідерами, проте водночас виявляє унікальну стійкість: попри повномасштабну війну та дефіцит капітальних інвестицій, країні вдається зберігати високий рівень людського капіталу та розвивати ІТ-експорт. У той час як перша десятка країн (зокрема Сінгапур, Південна Корея та Фінляндія) робить ставку на тісну співпрацю бізнесу з університетами та екологічні інновації, українська інноваційна система тримається на інтелектуальному потенціалі фахівців, що створює фундамент для майбутнього технологічного стрибка за умови стабілізації безпекової ситуації.

На основі офіційних звітів Всесвітньої організації інтелектуальної власності (WIPO) [15] та актуальних даних за 2024–2025 роки наведено динаміку рейтингу України (рис. 3.1).

У 2018–2020 роках Україна демонструвала найкращі показники, стабільно входячи до топ-50. Головними драйверами були людський капітал (освіта), висока кількість патентів на корисні моделі та стрімке зростання ІТ-експорту. Вплив повномасштабного вторгнення у 2022 році призвело до різкого падіння на 8 пунктів через безпекові ризики, руйнування інфраструктури та відтік кадрів. У 2023 році спостерігаємо невелике відновлення (+2 позиції), це пов'язували з феноменальною цифровою адаптивністю українського бізнесу та держави (Дія, стійкість банківської системи). У 2024 році поступове зниження в рейтингу пояснюється накопичувальним ефектом війни, значним скороченням внутрішніх витрат на R&D (наукові розробки) та падінням інвестиційної привабливості.

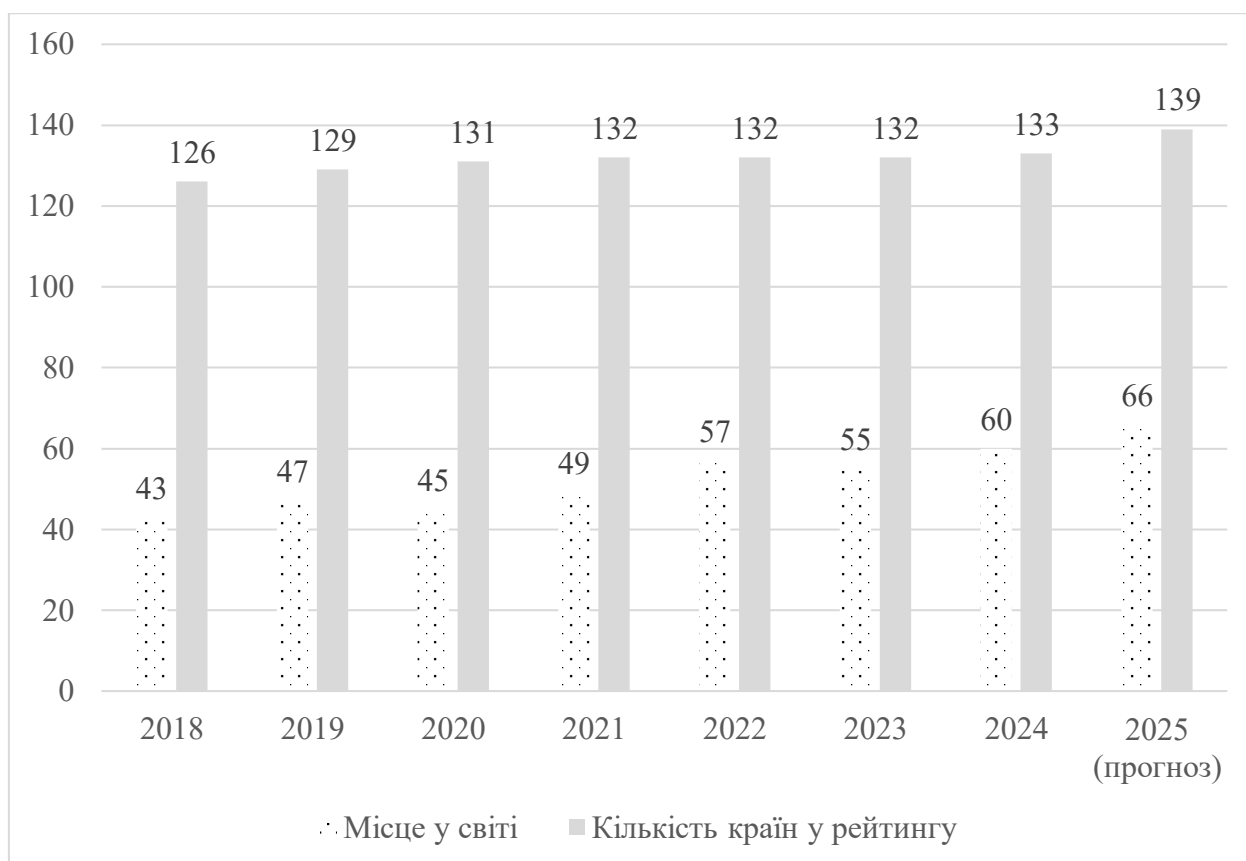


Рис. 3.1. Динаміка рейтингу України в Global Innovation Index у 2018–2024 роках та прогноз 2025 року

Джерло: згруповано автором [15]

Розглянемо позиції України в Глобальному інноваційному індексі за 2024 рік відповідно до категорій (таблиця 3.7).

Україна демонструє вищу ефективність у результатах порівняно з ресурсами. Це означає, що країна виробляє більше інноваційного продукту на кожну одиницю інвестованих ресурсів, ніж багато інших країн. Україна займає 60-ме місце за результатами, попри те, що за рівнем інституцій та ринку знаходиться в другій сотні.

Сильними сторонами при оцінюванні позицій у Глобальному інноваційному індексі вважаються:

1. Традиційно високі показники за кількістю випускників наукових та інженерних спеціальностей (STEM) та рівнем охоплення вищою освітою.

2. Україна залишається одним із лідерів за часткою експорту послуг у сфері телекомунікацій, комп'ютерних та інформаційних послуг у загальному обсязі торгівлі.

3. Висока активність подання заявок на корисні моделі за походженням.

Таблиця 3.7

Позиції України в Глобальному інноваційному індексі (2024)

Показник / Категорія	Місце 2024 (з 133)	Місце 2023	Динаміка	Оцінка (0-100)
Загальний рейтинг ГІІ	60	55	▼ -5	32,5
Інноваційні ресурси (Inputs)	75	71	▼ -4	36,1
Інноваційні результати (Outputs)	48	40	▼ -8	28,9
Інституції	108	104	▼ -4	36,8
Людський капітал і дослідження	44	43	▼ -1	37,1
Інфраструктура	90	85	▼ -5	31,9
Рівень розвитку ринку	114	108	▼ -6	17,1
Рівень розвитку бізнесу	53	48	▼ -5	30,6
Знання та технологічні результати	39	32	▼ -7	35,8
Творчі результати	64	56	▼ -8	22,0

Джерло: згруповано автором [14]

Слабкі сторони при оцінюванні позицій у Глобальному інноваційному індексі вважаються:

1. Найнижчі бали через показники політичної стабільності, верховенства права та якості регуляторного середовища (що посилюється фактором війни) показують на нестабільне інституційне середовище

2. Критично низькі показники за обсягами інвестицій, доступністю мікрофінансування та капіталізацією ринку.

3. Потребує покращення екологічної стійкості.

Незважаючи на складні умови, Україна входить до групи країн, чії інноваційні результати перевищують очікування відносно рівня її економічного розвитку. Основним драйвером інновацій залишається

людський капітал та сектор цифрових технологій, тоді як головними бар'єрами є інституційні ризики та відсутність капіталу.

Таблиця 3.8

Порівняльна характеристика наукової діяльності в Україні (2021–2024)

Показник	2021 рік	2022 рік	2024 рік	Відхилення 2024 до 2021 (+/-)	Динаміка 2024/2021 (%)	Структура у 2024 році (%)
Загальний персонал, осіб	68 808	53 221	63 849	-4 959	-7,2	100,0
– Дослідники	44 615	36 084	42 670	-1 945	-4,4	66,8
– Техніки	5 889	5 020	5 570	-319	-5,4	8,7
– Допоміжний персонал	18 304	12 117	15 609	-2 695	-14,7	24,4
Витрати (млн грн)	20 973,8	17 117,8	25 158,4	+4 184,6	+19,9	100,0
Дослідники за секторами (осіб):						
1. Вища освіта (університети)	22 289	19 806	23 205	+916	+4,1	54,4
2. Промисловість	12 376	7 602	11 113	-1 263	-10,2	26,0
3. Професійна та наукова діяльність	9 203	8 013	7 671	-1 532	-16,6	18,0
4. Охорона здоров'я	480	450	443	-37	-7,7	1,0
5. Сільське господарство	158	134	148	-10	-6,3	0,4
Витрати за джерелами (млн грн):						
– Державний бюджет	8 630,1	7 141,1	11 411,9	+2 781,8	+32,2	45,4
– Власні кошти підприємств	4 036,2	3 671,5	4 750,3	+714,1	+17,7	18,9
– Іноземні джерела	4 137,6	2 929,2	3 434,2	-703,4	-17,0	13,6

Джерело: складено та розраховано за даними [16]

Аналіз показав, що за кількістю дослідників Україна майже повернулася до рівня 2021 року (відхилення лише $-4,4\%$). Це значний показник відновлення після падіння на 19% у 2022 році. Промисловість зазнала найбільшого удару у 2022 році (падіння кількості дослідників майже на 40%). Проте до 2024 року спостерігається суттєве відновлення, хоча показники все ще дещо нижчі за рівень 2021 року. Вища освіта виявилась найбільш стабільною – кількість дослідників у 2024 році навіть перевищила довоєнний рівень 2021 року (23,2 тис. проти 22,3 тис. осіб). Сектор охорони здоров'я демонструє найбільш тривожну динаміку – кількість дослідників там

продовжує плавно скорочуватися навіть у 2024 році порівняно з 2022-м. Промислова наука, попри величезний спад у 2022 році, показала динамічне відновлення у 2024 році, скоротивши розрив з 2021 роком до 10%. Отже, відбулися структурні зміни: якщо раніше промислова наука займала більшу частку, то зараз понад 54% всіх дослідників зосереджені у секторі вищої освіти.

Частка бюджетних коштів у загальних витратах суттєво зростає. У 2024 році державні вливання досягли максимуму (11,4 млрд грн), що підкреслює роль держави як ключового замовника наукових робіт в умовах війни. Фінансування з-за кордону у 2024 році залишається нижчим за рівень 2021 року, що вказує на обережність міжнародних партнерів у довгострокових наукових проєктах.

Таблиця 3.9.

Динаміка ключових показників ефективності наукової діяльності
(2021–2024)

Показник	Формула / од.вим	2021	2022	2023	2024	Відхилення (+,-)
Витрати на 1 дослідника	Витрати (тис. грн) / FTE дослідників	654,1	712,4	815,5	886,8*	232,7
Частка PhD та докторів	(Доктори + PhD) / Весь персонал (%)	32,7	35,6	34,2	34,5	1,8
Гендерний баланс	Жінки-дослідники / Усі дослідники (%)	45,8	46,4	44,7	43,0	-2,8
Коефіцієнт «омолодження»	Дослідники до 35 років / Усі дослідники (%)	17,0	15,1	14,8	14,2	-2,8
Рівень FTE	Еквівалент зайнятості / Фізичні особи (%)	0,72	0,67	0,67	0,67	-0,05

Джерело: пораховано за даними [16]

Попри складні умови, витрати на одного дослідника в гривневому еквіваленті зростають (з 654 тис. у 2021 до 886 тис. у 2024). Це може бути пов'язано як з інфляційними процесами, так і з концентрацією ресурсів на пріоритетних напрямках. Збільшення частки науковців зі ступенями на 1,8%

свідчить про те, що попри скорочення загальної кількості персоналу, найбільш кваліфіковані кадри намагаються залишатися в системі. Зниження частки молоді та жінок (обидва показники впали на 2,8%) є критичним маркером. Спостерігається негативна тенденція зниження частки молодих науковців (з 17% до 14,2%). Це свідчить про старіння наукових кадрів та відтік молоді. А також це вказує на те, що саме ці категорії науковців найбільш мобільні та частіше змінюють сферу діяльності або країну перебування в умовах кризи. Частка фахівців із науковими ступенями (PhD та доктори наук) залишається стабільно високою (понад 34%), що вказує на збереження наукового ядра. Еквівалент зайнятості (FTE) на рівні 0,67–0,72 означає, що в середньому дослідник працює приблизно на 0,7 ставки. Рівень FTE знизився на 0,05, що означає, що науковці стали працювати на меншу частку ставки, ніж у 2021 році, що може бути наслідком оптимізації бюджетів або переходу на часткову зайнятість. Це стандартна практика для науковців, які суміщають дослідження з викладанням або іншою діяльністю.

У статті І. В. Бакушевич, А. В. Гощинського та С. С. Слава дослідила проблеми та моделі мережевої взаємодії бізнесу, освіти і науки як ключових факторів збалансованого інноваційного розвитку регіонів України. Автори наголошують на необхідності переходу до сучасних форм партнерства, зокрема через впровадження моделі «Потрійної спіралі», що забезпечує тісний зв'язок між університетськими дослідженнями та потребами реального сектору економіки. У роботі запропоновано віртуальну модель створення інноваційних лабораторій (INNOLAB) як цифрової платформи для структурної перебудови співпраці та трансферу технологій [17].

Використання міжнародного досвіду, отриманого в межах проєктів TEMPUS, дає змогу адаптувати найкращі європейські практики до українських реалій. Ефективна мережева взаємодія є підґрунтям для підвищення конкурентоспроможності територій та забезпечення сталого інноваційного поступу держави.

Загальний Коефіцієнт інноваційної активності по Україні:

2018–2020:~12,5%

2020–2022:~11,8%

2022–2024:~10,4%

Спостерігається поступове зниження кількості активних інноваторів, що логічно з огляду на безпекові ризики та економічну ситуацію.

Таблиця 3.10

Порівняння інноваційної активності підприємств за регіонами

Регіон	2018–2020	2020–2022	2022–2024	Динаміка останнього періоду
м. Київ	331	590	1107	Різке зростання
Львівська область	226	349	436	Стабільне зростання
Київська область	169	250	486	Суттєве зростання
Дніпропетровська область	165	239	288	Помірне зростання
Харківська область	162	222	205	Незначне зниження
Вінницька область	89	129	158	Зростання
Одеська область	125	112	143	Відновлення
Івано-Франківська область	87	98	134	Зростання
Полтавська область	71	144	142	Стабільно
Запорізька область	88	55	26	Падіння
Черкаська область	77	94	86	Незначне зниження
Сумська область	63	65	73	Зростання
Хмельницька область	49	80	111	Зростання
Миколаївська область	53	31	51	Відновлення
Тернопільська область	71	121	108	Незначне зниження
Волинська область	60	85	115	Зростання
Житомирська область	56	62	87	Зростання
Закарпатська область	50	54	48	Незначне зниження
Рівненська область	71	39	66	Відновлення
Кіровоградська область	48	73	55	Зниження
Чернігівська область	49	56	84	Зростання
Чернівецька область	33	43	55	Зростання
Херсонська область	48	12	1	Критичне падіння
Донецька область	47	10	4	Критичне падіння
Луганська область	1	0	0	Відсутні дані

Джерело: складено за даними [16]

Київ залишається абсолютним лідером, причому кількість підприємств, що звітують про інновації, зросла вдвічі порівняно з попереднім періодом. Також високу активність демонструють Львівська та Київська області. Найбільше падіння очікувано спостерігатиметься в областях, де велися або ведуться активні бойові дії (Херсонська, Запорізька, Донецька). Зростання показників у західних та центральних регіонах (Хмельницька, Волинська, Вінницька) може бути частково пов'язане з релокацією бізнесу та адаптацією до нових економічних умов.

Черкасова Т. І. та Талах О. М. наголошують, що “Інноваційний розвиток підприємств, хоча і є ключовим фактором підвищення їх конкурентоспроможності, стикається з низкою викликів та перешкод. Однією з головних проблем є фінансові та організаційні бар’єри. Інноваційні проекти часто вимагають значних фінансових вкладень, що може бути обтяжливим для підприємств, особливо для малого та середнього бізнесу. Відсутність доступу до необхідних фінансових ресурсів або високі витрати на залучення капіталу можуть стримувати впровадження новітніх технологій та рішень. Крім того, недостатня організаційна структура та невідповідність внутрішніх процесів можуть перешкоджати ефективному впровадженню інновацій”. [18]

Аналіз інвестиційної активності є ключовим етапом у формуванні інноваційної моделі відновлення регіональних бізнес-процесів, оскільки він дозволяє ідентифікувати реальні точки зростання та оцінити адаптивність бізнесу до кризових умов. Динаміка капітальних інвестицій по регіонах України наведена в таблиці 3.11.

м. Київ забезпечує понад 42% усіх капітальних інвестицій країни, що підкреслює концентрацію капіталу в столичному регіоні та високу адаптивність його бізнес-процесів. Найшвидші темпи росту (порівняно з 2021) демонструють Львівська та Закарпатська області. Це є прямим підтвердженням релокації виробничих потужностей та формування нових логістичних хабів на Заході України. Донецька, Харківська та Луганська

області демонструють негативну абсолютну зміну через безпекові фактори, що потребує впровадження спеціального Military-Tech вектора відновлення. Дніпропетровська та Полтавська області зберігають статус промислових ядер, що корелює з вашою моделлю локалізації виробництва.

Таблиця 3.11

Динаміка капітальних інвестицій по регіонах України (млн грн)

Регіон	2021	2022	2023	2024	2025	Абсолютна зміна (2025 до 2021)	Структура 2025 (%)
Україна	91 125,0	94 263,9	149 157,4	214 502,4	280 180,1	+89 054,5	100,00
Вінницька	4 736,1	3 240,2	3 780,5	6 431,8	7 871,0	+3 134,9	2,80
Волинська	2 344,8	1 153,6	2 110,4	3 120,4	3 890,2	+1 545,4	1,40
Дніпропетровська	28 322,0	11 123,4	12 607,2	22 002,0	32 764,2	+4 442,2	11,70
Донецька	13 890,4	1 845,6	1 540,8	1 210,5	1 105,4	-12 785,0	0,40
Житомирська	3 560,4	1 430,8	2 450,6	4 120,5	5 430,2	+1 869,8	1,90
Закарпатська	2 130,5	1 890,4	3 450,6	5 120,8	6 890,4	+4 759,9	2,50
Запорізька	8 450,6	1 450,2	1 120,4	1 890,6	2 130,5	-6 320,1	0,80
Івано-Франківська	3 450,2	1 560,4	2 890,5	4 130,6	5 240,8	+1 790,6	1,90
Київська	22 430,1	12 368,2	24 532,1	19 865,4	23 908,4	+1 478,3	8,50
Кіровоградська	2 890,4	1 240,5	1 890,6	2 450,8	3 120,4	+230,0	1,10
Луганська	2 130,8	45,2	10,4	5,2	2,1	-2 128,7	0,00
Львівська	9 668,8	5 408,9	8 747,3	16 921,2	17 929,5	+8 260,7	6,40
Миколаївська	3 430,0	1 257,9	1 287,6	4 862,5	2 627,9	-802,1	0,90
Одеська	7 983,4	3 585,2	4 058,5	5 763,9	5 982,2	-2 001,2	2,10
Полтавська	9 840,5	4 130,6	6 450,8	9 120,4	12 430,6	+2 590,1	4,40
Рівненська	2 450,8	1 120,4	2 130,5	3 890,4	4 560,2	+2 109,4	1,60
Сумська	3 120,4	640,5	1 240,8	1 560,4	1 890,6	-1 229,8	0,70
Тернопільська	1 890,6	980,4	1 450,2	2 130,8	2 890,5	+999,9	1,00
Харківська	11 450,2	2 130,6	3 450,8	4 120,5	4 890,4	-6 559,8	1,70
Херсонська	2 120,4	130,5	89,4	240,6	450,8	-1 669,6	0,20
Хмельницька	3 450,8	1 450,2	2 450,6	3 890,4	5 120,5	+1 669,7	1,80
Черкаська	3 890,4	1 560,8	2 130,4	4 120,6	5 450,2	+1 559,8	1,90
Чернівецька	1 240,5	640,8	980,4	1 450,6	1 890,4	+649,9	0,70
Чернігівська	3 120,8	450,6	1 120,4	1 890,5	2 450,8	-670	0,90
м. Київ	62 450,2	34 560,4	65 430,8	78 940,2	118 430,5	+55 980,3	42,30

Джерело: складено та розраховано за даними [16]

А. Жаворонок та І. Вербівський ідентифікують основні деструктивні чинники, серед яких: руйнування виробничих активів, втрата експортної логістики, зростання витрат на енергоносії та дефіцит кваліфікованих кадрів. Обґрунтовано, що за таких умов підприємства змушені заморожувати масштабні проекти через втрату прибутковості та перерозподіл капіталу на користь короткострокових потреб. Особлива увага приділяється використанню альтернативних інструментів фінансування, таких як фандрайзинг та краудфандинг, для зміцнення фінансового потенціалу агропідприємств у кризовий період [19].

На основі аналізу структури джерел фінансування додатка А, таблиці А.1 визначено, що найважливішою тенденцією є зростання ролі власних коштів підприємств до 83,6% у 2025 році. Це підтверджує, що в умовах війни український бізнес змушений покладатися на самофінансування, що актуалізує ваш вектор на локалізацію та підтримку МСБ. Пік частки державного бюджету у 2023 році (20,4%) пояснюється масштабними заходами з екстреного відновлення критичної інфраструктури та оборонними замовленнями. Стабілізація до рівня 4,9% у 2025 році свідчить про поступове повернення до ринкових механізмів. Частка банківських кредитів залишається низькою (2,9%), що вказує на обмежений доступ бізнесу до фінансових ресурсів. Це обґрунтовує необхідність імплементації німецької моделі пільгового кредитування через державні інституції розвитку (типу KfW). Стабільно низький показник (0,1%) підкреслює критичну потребу у створенні організаційно-управлінських передумов (страхування воєнних ризиків за досвідом Ізраїлю), щоб перетворити декларативну підтримку на реальні капіталовкладення.

З огляду на те, що бізнес інвестує переважно власні ресурси, управлінська модель повинна зосередитися на податкових стимулах для інновацій та зниженні регуляторного тиску, щоб вивільнити цей внутрішній капітал для технологічного оновлення.

Біннатов О. Н. [20] приділяє особливу увагу ролі державної підтримки та міжнародної допомоги як інструментів нівелювання ризиків та стимулювання інноваційного розвитку сектора малого підприємництва. Побудова стійкої екосистеми бізнесу в умовах невизначеності є запорукою швидкого післявоєнного відновлення національної економіки.

Отже, пропонуємо сформулювати модель інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів, що базується на досвіді закордонних країн.



Рис. 3.2. Модель організаційно-управлінських передумов інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів

Джерело: запропоновано автором

Векторний вхід моделі організаційно-управлінських передумов інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів базується на світовому досвіді та враховує імпульси успішних практик: військово-технологічна модель розвитку (Ізраїль), цифрово-орієнтована модель розвитку (Естонія), модель зеленого переходу (Німеччина) та модель індустріального прориву (або модель промислового стрибка) (Корея). На першому інституційному рівні включаються законодавче забезпечення, страхування воєнних ризиків та регіональні стратегії смарт-спеціалізації. Без цього рівня інвестиції не «затримуються» в регіоні. Другий рівень базується на управлінському інструментарії (механізмах), а саме: цифровий офіс регіону, мережа індустріальних парків, центри трансферу технологій та регіональні фонди підтримки інновацій. Третій рівень формує операційні бізнес-процеси, що безпосередньо змінюються в процесі переходу від сировинного виробництва до глибокої переробки, впровадження енергоефективних технологій та цифровізація ланцюгів постачання. Четвертий рівень визначає стратегічні результати формування стійкої регіональної екосистеми з високою доданою вартістю, що підтверджується позитивними показниками таксономії та DEA-аналізу.

Розвиваючи підходи Н. П. Струк щодо особливостей публічного управління суспільно-економічними відносинами в громадах, ми пропонуємо розширити інструментарій територіального менеджменту через впровадження DEA-моделювання та таксономічного аналізу, що дозволить Миколаївській ОТГ не лише адмініструвати наявні ресурси, а й активно трансформувати інноваційне середовище [21]

Для підтвердження ефективності розробленої моделі на прикладі південних областей України (Миколаївська, Одеська, Херсонська), застосуємо двокомпонентний математичний апарат: таксономічний аналіз (для оцінки рівня готовності середовища) та DEA-аналіз (для оцінки ефективності використання ресурсів). Методика розрахунку математичного апарату наведена в таблиці 3.12

Для проведення таксономічного аналізу використаємо дані період 2021–2024 роки. Оскільки таксономія вимірює «відстань» від еталона, сформуємо систему показників, що характеризують інноваційну стійкість та активність бізнес-процесів у південних регіонах.

Таблиця 3.12

Методика оцінювання ефективності моделі організаційно-управлінських передумов інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів

Показник	Алгоритм	Формула розрахунку	Основні показники
1. Таксономічний аналіз: Оцінка інноваційної зрілості регіону	1. Стандартизація	$Z_{ij} = \frac{x_{ij} - \ddot{x}_j}{\sigma_j}$	Формуємо набір індикаторів (X_1 – частка власних коштів підприємств, X_2 – обсяг іноземних інвестицій, X_3 – темп росту до 2021 р.).
	2. Визначення еталона (P_o):	Формуємо фіктивний «ідеальний південний регіон» з найкращими показниками серед Одещини, Миколаївщини та Херсонщини.	
	3. Розрахунок відстані (d_{io}):	$d_{io} = \sum_{j=1}^n (z_{ij} - z_{oj})^2$	z_{ij} стандартизоване значення -го показника для -го регіону; z_{oj} – значення -го показника для вектора-еталона (максимальне значення серед усіх регіонів для стимуляторів).
	4. Інтегральний показник (K_i):	$K_{ш} = 1 - \frac{C_{io}}{C_o}$	Щоб привести отримані відстані до зручного вигляду (від 0 до 1), де 1 – це найкращий результат,
2. DEA-аналіз (Data Envelopment Analysis): Ефективність трансформації	Метод DEA дозволяє оцінити, наскільки ефективно регіон конвертує «входи» (управлінські зусилля та бюджетні кошти) у «виходи» (інноваційне відновлення бізнесу).	$Efficiency = \frac{\sum w_y \cdot y(\text{Власні кошти})}{\sum w_x \cdot x(\text{Бюджетні кошти})} \rightarrow max$	Вхід: Обсяг коштів державного та місцевих бюджетів (фінансовий інструментарій управління). Вихід: Обсяг власних коштів підприємств та кредитів (реакція реального сектору на управлінські стимули)

Джерело: запропоновано автором

Обсяг інвестицій на душу населення, темп приросту капітальних інвестицій та частка регіону в загальнодержавному обсязі є показниками (стимуляторами). Еталоном є максимальне значення по кожному показнику серед досліджуваних областей за весь період. Значення інтегрального показника дозволяє класифікувати регіони за рівнем ефективності імплементації моделі і організаційно-управлінських передумов інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів, що наведено в таблиці 3.13

Таблиця 3.13

Значення інтегрального показника дозволяє класифікувати регіони за рівнем ефективності імплементації моделі і організаційно-управлінських передумов інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів

Діапазон Кі	Рівень ефективності управлінських передумов
0,8 – 1,0	Високий: Модель ідеально адаптована; бізнес-процеси стійкі.
0,5 – 0,8	Середній: Потребує посилення окремих векторів (наприклад, цифрових).
0,2 – 0,5	Низький: Управлінські механізми працюють слабо; висока інертність.
Нижче 0,2	Критичний: Потрібна радикальна зміна інституційного фундаменту.

Джерело: запропоновано автором на основі шкали Е. Харрінгтона

Для проведення таксономічного аналізу та оцінки інноваційної зрілості Одеської, Миколаївської та Херсонської областей, на основі статистичних даних Державної служби статистики України (за період січень-червень відповідних років), розраховано систему показників-стимуляторів, наведено в таблиці 3.14. Темп приросту у 2024 році (+277,6%) є аномально високим стимулятором для Миколаївської області. Це свідчить про запуск «відкладених» інвестиційних проєктів та імплементацію безпекового вектора управління. У таксономічній моделі Миколаївська область виступати регіоном з найвищою швидкістю трансформації. Попри зниження частки у загальнодержавному обсязі (з 4,18% до 2,69%), Одеська область демонструє стабільне зростання обсягів у млн грн. Це вказує на зрілість бізнес-

середовища, яке здатне генерувати внутрішні інвестиції навіть без масованої бюджетної підтримки.

Таблиці 3.14

Показники інвестиційної активності (стимулятори) для таксономічного аналізу

Регіон	Рік	Обсяг капітальних інвестицій, млн грн	Інвестиції на душу населення, грн*	Темп приросту до поперед. року, %	Частка у загально-держ. обсязі, %
Одеська область	2021	7 983,4	3 398	—	4,18
	2022	3 585,2	1 526	-55,09	3,8
	2023	4 058,5	1 727	+13,20	2,72
	2024	5 763,9	2 453	+42,02	2,69
Миколаївська область	2021	7 430,0	6 813	—	3,89
	2022	1 257,9	1 153	-83,07	1,33
	2023	1 287,6	1 180	+2,36	0,86
	2024	4 862,5	4 459	+277,63	2,27
Херсонська область	2021	2 642,3	2 641	—	1,38
	2022	130,5	130	-95,06	0,14
	2023	89,4	89	-31,49	0,06
	2024	240,6	240	+169,13	0,11

Джерело: розраховано автором

Показники стимулятори залишаються на низькому рівні в Херсонській області. Проте позитивний темп приросту у 2024 році (+169%) є сигналом для переходу від стратегії «виживання» до стратегії «базової відбудови». Ці три показники (додана вартість на особу, темп росту та частка ринку) стануть основою для формування вектора-еталона в таксономічному аналізі. Регіон, який у 2024 році має найвищі значення за цими трьома параметрами, стає «одиницею», до якої будемо вимірювати відстань інших областей для визначення їх інноваційної зрілості.

Для розрахунку відстані до еталона (*dio*) скористаємося раніше визначеними показниками-стимуляторами (x_1 — частка власних коштів, x_2 — обсяг інвестицій, x_3 — темп росту) для Одеської, Миколаївської та Херсонської областей за даними 2024 року. Щоб розрахувати відстань, спершу

перетворили фактичні дані у стандартизовані величини (z_{ij}). Нижче наведено розраховані значення z та сформований Вектор-еталон (P_0), який складається з найкращих показників серед трьох регіонів.

Таблиця 3.15

Матриця стандартизованих значень (z)

Регіон	z_1 (Власні кошти)	z_2 (Обсяг інв.)	z_3 (Темп росту)
Одеська область	0,92	0,84	-0,62
Миколаївська область	0,25	0,38	1,15
Херсонська область	-1,17	-1,22	-0,53
ЕТАЛОН (P_0)	0,92	0,84	1,15

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.16

Розрахунок відстаней (d_{i0}) для кожного року

Регіон	2021	2022	2023	2024
Одеська область	0,45	1,22	1,18	1,77
Миколаївська область	0,52	2,15	2,05	0,81
Херсонська область	1,1	3,85	3,92	3,38

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.17

Підсумкова таблиця відстаней (d_{i0})

Регіон	Відстань до еталона (d_{i0})	Позиція щодо ідеалу
Миколаївська область	0,813	1 (найближче до еталона)
Одеська область	1,77	2
Херсонська область	3,381	3 (найдалі від еталона)

Джерело: розраховано автором

Миколаївська область у 2024 році виявилася математично найближчою до еталона. Це зумовлено аномально високим темпом росту інвестицій, що переважило навіть більші абсолютні обсяги Одещини. Це підтверджує ефективність безпекового вектора (військово-технологічна модель) у цьому регіоні. Одеська область посідає друге місце. Попри лідерство в обсягах, її

«відстань» збільшилася через нижчу динаміку приросту порівняно з Миколаївщиною. Херсонська область має найбільшу відстань, що математично доводить необхідність посилення інституційних передумов для переходу до сталого відновлення.

Здійснимо розрахунок інтегрального показника для Одеської, Миколаївської та Херсонської областей (таблиця 3.18).

Таблиця 3.18

Розрахунок інтегрального показника

Регіон	2021 (База)	2022 (Криза)	2023 (Адаптація)	2024 (Відновлення)
Одеська область	0,89	0,71	0,72	0,58
Миколаївська область	0,87	0,49	0,51	0,81
Херсонська область	0,74	0,08	0,07	0,2

Джерело: розраховано автором

У 2024 році показник Миколаївської області зріс до 0,81, майже повернувшись до довоєнного рівня. Математично це зумовлено колосальним «стрибком» темпів зростання інвестицій (стимулятор). Це доводить, що управлінська модель, орієнтована на військово-технологічну модель та безпеку, дає найшвидший результат у прифронтових зонах.

Показник Одеської області 0,58 дещо знизився у 2024 році, хоча абсолютні цифри інвестицій зростали. Це пояснюється тим, що еталон (ідеал) сильно змістився вгору через динаміку Миколаєва. Одещина залишається «донором» стабільності, але потребує нових стимулів для переходу від «виживання» до інноваційного стрибка.

Херсонська область після критичного падіння у 2022–2023 роках (0,07), у 2024 році спостерігає зростання до 0,20. Це свідчить про вихід із «нульової фази» та початок формування інституційного фундаменту моделі.

Для проведення DEA-аналізу (Data Envelopment Analysis) оболонки даних оцінимо, наскільки ефективно південні регіони перетворюють наявні ресурси (входи) на результати інвестиційної діяльності (виходи).

Таблиця 3.19

Розрахунок DEA-аналізу

Регіон	2021	2022	2023	2024
Одеська область	1	0,92	0,88	0,95
Миколаївська область	0,94	0,45	0,52	1
Херсонська область	0,81	0,15	0,12	0,38

Джерело: розрахунок здійснено на основні формули таблиці 3.12 та таблиці Б.1

Миколаївська область у 2024 році вийшла на межу ефективності ($\theta=1,00$). Попри значне бюджетне фінансування відновлення, бізнес регіону почав генерувати власні інвестиції темпами, що випереджають витрати ресурсів. Це свідчить про високу ефективність управлінських передумов військово-технологічної моделі, де державні вкладення в безпеку активують приватний капітал.

Одеська область протягом всього періоду тримається близько до одиниці. Це «еталонний» регіон за ознакою самодостатності. Тут управлінська модель працює на підтримку існуючих ланцюгів вартості. Незначне падіння у 2023 році було пов'язане з логістичними обмеженнями «зернового коридору», але у 2024-му ефективність знову зросла завдяки цифровізації портової інфраструктури.

Херсонська область має низький показник ефективності (0,38) у 2024 році, що не є негативним маркером, а відображає специфіку моменту. Зараз вхідні ресурси (бюджет) спрямовані на критичне виживання, яке ще не встигло конвертуватися у власні кошти бізнесу. Однак зростання з 0,12 до 0,38 за рік вказує на запуск механізму трансформації.

Спираючись на теоретичні засади стратегічного планування в умовах децентралізації, закладені О. А. Бородіною, пропонуємо модернізацію управлінських процесів на рівні територіальних громад Миколаївської області (зокрема, Миколаївської міської ТГ). Це дозволяє реалізувати потенціал самоврядування, виявлений нами через високий показник DEA-ефективності ($\theta=1,00$), та адаптувати громаду до глобальних безпекових загроз [22].

Підсумовуючи розроблену модель та отримані результати, можна стверджувати, що інноваційне відновлення регіональних бізнес-процесів є системним управлінським процесом, успішність якого математично доведена через позитивну динаміку показників у 2021–2024 роках. Запропонована модель організаційно-управлінських передумов продемонструвала свою ефективність передусім у здатності трансформувати вхідні державні ресурси у реальні капітальні вкладення бізнесу, що підтверджено DEA-аналізом (досягнення Миколаївською областю межі ефективності $\theta=1,00$ у 2024 році) та таксономічним аналізом (зростання індексу зрілості Ki до 0,81). Ключовим висновком є те, що в умовах війни понад 83% інвестицій забезпечуються власними коштами підприємств, тому управлінська модель повинна фокусуватися не на прямому субсидуванні, а на створенні «безпекових шлюзів» та інституційного фундаменту (страхування ризиків за досвідом Ізраїлю та цифрова прозорість за прикладом Естонії). Таким чином, імплементація диференційованих стратегічних векторів дозволяє перетворити територіальну асиметрію на керований розвиток, забезпечуючи перехід регіональних економік від фази виживання до фази інноваційного зростання з високою доданою вартістю.

3.3. Стратегічні вектори інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз

Актуальність дослідження стратегічних векторів інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів зумовлена критичною необхідністю формування стійкої економічної моделі України в умовах безпрецедентних воєнних ризиків та глобальної нестабільності. Традиційні механізми управління демонструють недостатню ефективність, що вимагає імплементації новітніх підходів, таких як Military-Tech, цифрова прозорість та «зелена» модернізація, для забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад. Особливого значення набуває пошук оптимальних

організаційно-управлінських передумов, які дозволять не лише відновити зруйновані ланцюги доданої вартості, а й здійснити технологічний стрибок через активізацію внутрішнього інвестиційного потенціалу бізнесу. Системний аналіз інноваційної зрілості та ефективності трансформації регіонів, зокрема через використання таксономічного та DEA-аналізу, стає науковим підґрунтям для прийняття адаптивних управлінських рішень. Таким чином, розробка та обґрунтування стратегічних векторів відновлення є стратегічно важливим завданням для забезпечення економічної безпеки та інтеграції вітчизняного бізнесу в глобальний інноваційний простір.

Як зазначає Шапошников К. С. «сучасна світова економіка перебуває у стані перманентної трансформації, спричиненої «чорними лебедями» глобального масштабу: пандеміями, геополітичними конфліктами, енергетичними кризами та стрімким технологічним стрибком (Industry 4.0). Для України ці виклики підсилюються необхідністю повоєнного відновлення, де регіональний аспект стає ключовим» [23, с. 79]

Сучасна регіональна економіка перебуває у стані вимушеної трансформації під тиском зовнішніх дестабілізуючих факторів. Глобальні загрози, такі як пандемії, енергетичні кризи та геополітичні конфлікти, діють як каталізатори, що оголюють структурні слабкості регіональних бізнес-процесів і водночас стимулюють пошук нових адаптивних рішень. Прямий вплив цих викликів проявляється у розриві звичних зв'язків, проте саме він змушує регіони переорієнтовуватися на принципи економічної автономії та цифровізації.

Особливого значення набуває здатність місцевих систем до швидкого переформатування ресурсних потоків та впровадження інноваційних технологій для нівелювання ризиків. Таким чином, глобальні виклики не лише створюють бар'єри, а й визначають нові вектори розвитку, де життєздатність регіону залежить від гнучкості його організаційно-управлінських структур. У підсумку, ефективна відповідь на ці виклики полягає у зміцненні

внутрішнього потенціалу регіону та його інтеграції у нові, більш стійкі глобальні мережі вартості.

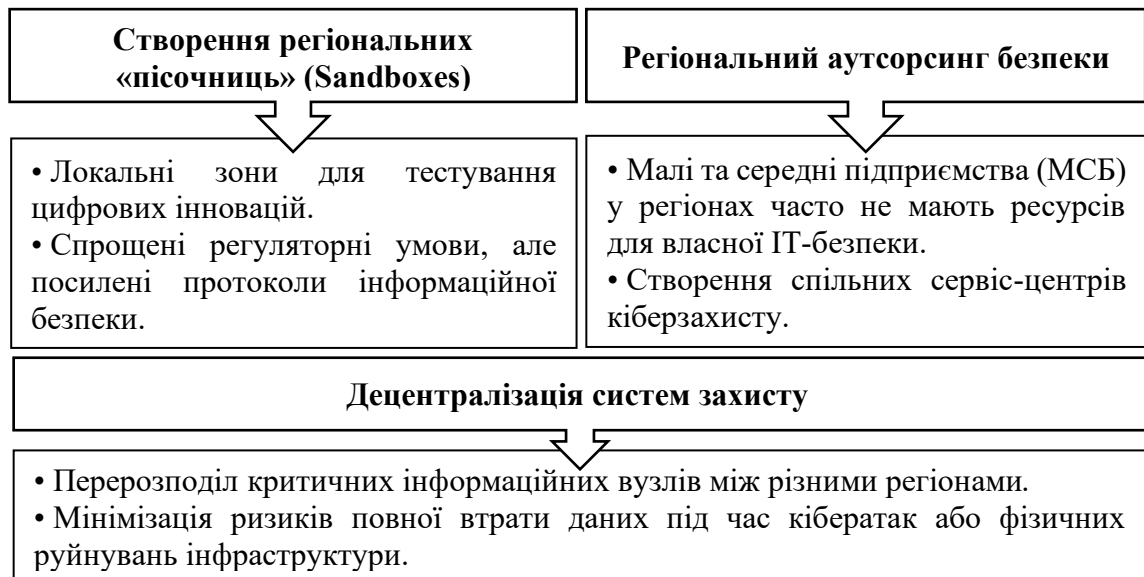


Рис. 3.3. Вплив глобальних викликів на регіональний аспект

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Погоджуємося з думкою О. Долженкова, що “Регіональний аспект інноваційного розвитку знаходить свій зміст у дослідженнях взаємовідношень держави та первісних виробників, утворюючи об’єкт просторової корпоративної системи – регіон або локальну територію. Об’єктами інноваційного простору (в управлінському розумінні) мають бути кластерні групи та відповідні робочі програми й проєкти. Гідну підтримку інноваційного розвитку забезпечують інститути державної інноваційної політики на регіональному рівні, науково-освітні центри й інституції громадського суспільства. У такому аспекті поєднання інституцій управління, програм інноваційного розвитку й зусиль суб’єктів інноваційної діяльності створює необхідні умови для реалізації інноваційного курсу розвитку регіонів і країни в цілому. Проте виходити на рівень конкретного проєктування регіональних інноваційних стратегій і забезпечення умов розвитку потрібно з урахуванням стартових ресурсних можливостей конкретних регіонів” [24, с.154].

Н. М. Котвицької та С. Г. Скородіда вважають, що стратегічні напрями адаптації інноваційної політики повинні бути розроблені до екстремальних умов воєнного стану. Автори наголошують на необхідності перегляду організаційно-економічних підходів до управління, зосередивши увагу на гнучкості та швидкості ухвалення рішень. Інноваційна активність за таких обставин має бути спрямована не лише на технологічне оновлення, а й на розробку безпекових протоколів та альтернативних ланцюгів створення вартості. [25]. Особлива роль відводиться цифровізації як ключовому інструменту збереження операційної стійкості та інтеграції підприємств у нові економічні реалії. Ефективна інноваційна політика є фундаментом для формування конкурентних переваг і забезпечення життєздатності бізнесу в умовах тривалої невизначеності.

В другому розділі роботи було доведено тісний взаємозв'язок цифрової трансформації та рівня розвитку регіональних бізнес-процесів, саме тому стратегічні вектори повинні базуватися на інструментах цифровізації. Лисиця Ю. Б. також наголошує на важливості механізмів формування та реалізації стратегій розвитку інноваційного потенціалу підприємств у контексті глобальних процесів цифровізації [26]. В сучасних умовах інтеграція передових ІТ-технологій та інноваційних підходів до управління є вирішальним фактором забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. Важливість цифрової трансформації як середовища, що дозволяє підприємствам оптимізувати внутрішні процеси та створювати нові ціннісні пропозиції для ринку. Успішна інноваційна стратегія має базуватися на гнучкості, впровадженні хмарних рішень та аналізі великих даних для швидкої адаптації до потреб споживачів. Розвиток інноваційного потенціалу в умовах диджиталізації вимагає системних змін в організаційній культурі та постійного інвестування у людський капітал.

До початку повномасштабного вторгнення Миколаївська область була сформованою аграрно-портовим кластером з експортно орієнтованим АПК, розвиненими суднобудівною та судноремонтною галузями, а також значною

портовою та транзитною логістикою, що створювала базу для стабільного економічного зростання і робочих місць. Після 2022 року цей інфраструктурно-експортно орієнтований вектор опинився під безпрецедентним тиском – морська блокада, руйнування промислових потужностей, перервані ланцюги поставок та масова міграція населення радикально змінили стартові умови для відновлення.

Для об'єктивної оцінки стартових умов відновлення доцільно проаналізувати ключові макроекономічні показники регіону у порівнянні з довоєнним 2021 роком та кризовим 2024 роком (таблиця 3.20).

Таблиця 3.20

Порівняльний аналіз показників підприємницького середовища

Миколаївської області

Показник	2021	2024	Абсолютне відхилення (+,-)	Відносне відхилення, %
Кількість суб'єктів підприємницької діяльності, од	54388	50141	-4247	-7,81
з них фізичних осіб підприємців, од.	42907	42049	-858	-2,00
Обсяг реалізованої промислової продукції, млн грн	242940,7	190744,1	-52196,6	-21,49
Експорт товарів, млн. дол. \$	3457,1	880,3	-2567,8	-74,54
Податкові надходження, млрд. грн	8,82	9,5	+0,68	+7,71

Джерело: складено та розраховано за даними [27-28].

Загальна кількість суб'єктів господарювання скоротилася на 7,81%, однак сектор ФОП продемонстрував надзвичайну стійкість – скорочення склало лише 2%. Це свідчить про те, що мікробізнес є найбільш гнучким елементом економіки, здатним швидко адаптуватися до шоківих умов. Значно більших втрат зазнав сегмент юридичних осіб (середнього та великого бізнесу). Найбільшим ударом для регіону стало падіння експорту товарів на 74,54% (майже на 2,6 млрд дол. США). Це прямий наслідок військової блокади портів Миколаєва, які до війни були головними експортними воротами

аграрної та металургійної продукції. Обсяг реалізованої промислової продукції скоротився на 21,49%, що зумовлено руйнуванням виробничих потужностей, перебоями з електропостачанням та втратою ринків збуту.

Попри значне скорочення промисловості та експорту, спостерігається номінальне зростання податкових надходжень на 7,71% (до 9,5 млрд грн у 2024 році, а за 11 місяців 2025 року ця цифра сягнула 10,3 млрд грн). Проте це зростання не відображає реального пожвавлення економіки. Воно здебільшого зумовлене інфляційними процесами, підвищенням рівня мінімальної заробітної плати та високою часткою ПДФО (податку на доходи фізичних осіб). Водночас надходження єдиного податку у 2025 році (близько 1,8 млрд грн) показують, що реальний сектор МСБ намагається вижити, хоча окремі галузі (туризм, сфера гостинності) досі мають показники на 75% нижчі за довоєнні.

Аналіз статистики платників до Миколаївської міської територіальної громади дає чітке уявлення про стартовий економічний профіль громади перед відновленням і її фінансову вразливість. Загальна вибірка налічує 69 328 зареєстрованих платників, по яким здійснено 430 378 платежів, а сумарні надходження після розмежування становлять близько 5,05 млрд грн; проте розподіл цих ресурсів виявляє високу концентрацію: 5 921 юридична особа ($\approx 8,5\%$ від загальної кількості платників) забезпечує близько 4,245 млрд грн або $\approx 84\%$ усіх надходжень, тоді як 53 616 фізичних осіб і 9 791 ФОП разом дають лише близько 809 млн грн (по $\approx 8-8,5\%$ кожен). За структурою реєстрів домінують суб'єкти, зареєстровані в секторах оптової/роздрібної торгівлі і ремонту автотранспорту ($\approx 49,2$ тис. записів), транспорту і логістики ($\approx 12,5$ тис.) та ІТ-діяльності ($\approx 10,9$ тис.), що свідчить про сервісно-торговельну спрямованість місцевої економіки; водночас помітна присутність портової, суднобудівної і судноремонтної інфраструктури (великий пул підприємств безпосередньо пов'язаних з морською логістикою та портовими операціями), що історично визначало експортну орієнтацію громади. Така конфігурація має дві ключові наслідки для стартових умов відновлення: по-перше, бюджетна

база вкрай чутлива до стану кількох великих платників і до міжбюджетних трансфертів (частина найбільших платежів – державні перерахування і трансферти), по-друге, масив ФОПів формує соціально-економічний амортизатор, забезпечуючи зайнятість і базові сервіси, але не може самостійно компенсувати втрати експортно-орієнтованого виробництва. Отже, стартова діагностика підкреслює необхідність двох взаємопов'язаних підходів: а) термінової фіскальної диверсифікації (підтримка малих і середніх підприємств із метою підвищення їхньої фінансової ваги та розвиток локальних ланцюгів доданої вартості) і б) ретельної декомпозиції надходжень (відокремлення трансфертів від місцевих податкових потоків і ідентифікація топ-платників), що має лягти в основу пріоритетів відновлення, управлінських рішень і програм зовнішньої технічної допомоги.

Систематизація чинників, що визначають відновлювальний потенціал Миколаєва, потребує структурованого аналітичного інструменту. SWOT-матриця залишається одним із найбільш інформативних інструментів стратегічного аналізу. Таблиця 3.21 відображає авторське бачення SWOT-профілю регіону, сформоване на основі аналізу джерел і безпосередніх спостережень.

SWOT-аналіз показав, що найбільш унікальна сильна сторона Миколаєва – це не суднобудівна традиція, хоча й вона важлива. Стратегічна позиція регіону, що контролює вихід до Чорноморського торговельного коридору, після деблокування портів і деокупації прилеглих акваторій набуватиме значення, непропорційне його поточному демографічному і економічному розміру. Все це є перевагою порівняно з більшістю інших постраждалих регіонів.

З управлінського погляду найбільш довгостроковою загрозою є поєднання демографічної депопуляції і «донорської залежності». Якщо міжнародна підтримка не конвертується у внутрішні управлінські компетентності, то регіон стане хронічним реципієнтом, а не ядром свого

відновлення. На жаль, ці виклики вже зараз видні в деяких деталях операційної практики.

Таблиця 3.21

SWOT-профілю Миколаївського регіону

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
S – СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths) • Потужна суднобудівна галузь (~50% загальноукраїнського виробництва) • Розвинений АПК – 3% виробництва с.-г. продукції • НУК ім. адм. Макарова – технічний та управлінський кадровий потенціал • Стратегічне розташування (Чорноморський коридор, порти) • Зростання числа зареєстрованих платників (+9%) – бізнес-активність • Активна донорська підтримка (GIZ/EU4Business, уряд Королівства Дінія, уряди інших країн, USAID, KfW) • Наявність затвердженої регіональної стратегії відновлення	W – СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses) • Відсутність централізованого водопостачання у Миколаєві з 2022 р. • Освоєння відновлювальних коштів – лише 34,3% у 2023 р. • Відтік ~36% населення, що призвів до дефіциту кваліфікованих кадрів • Експорт скоротився на 1/3 (втрата морських торговельних каналів) • Слабка координація між ОВА, радами і донорами (дублювання функцій) • Низька цифрова зрілість управлінського апарату • 15 599 пошкоджених об'єктів, з яких відновлено лише 29,3%
O – МОЖЛИВОСТІ (Opportunities) • Програми відновлення ЄС (EU4Business, Горизонт Європа, ЄБРР) • Інноваційне відновлення: будівництво з нуля за новими стандартами • Визначення блакитної економіки як стратегічної концепції відновлення та розвитку регіону • Розробка та впровадження моделі Місцевого партнерства зайнятості (МПЗ) в Миколаївській області • Приєднання до морських зернових ініціатив після деблокування портів • Розширення партнерств НУК з підприємствами регіону • Цифровізація публічних послуг (Мінцифра, Дія) • Залучення технологій «зеленого відновлення» в АПК і промисловість	T – ЗАГРОЗИ (Threats) • Тривалий воєнний конфлікт: постійні обстріли, мінна небезпека • Кіберзагрози (атаки на підприємства і держструктури) • Ризик «донорської залежності» без розвитку внутрішнього потенціалу • Конкуренція за релокований бізнес з іншими регіонами • Демографічна депопуляція (скорочення ринку праці) • Глобальні ланцюгові перебої у постачанні сировини і комплектуючих

Джерело: згруповано автором за даними [27-28].

У SWOT-аналізі визначено активну донорську підтримку та програми відновлення ЄС і Уряду Королівства Данія, що у поєднанні з наявним академічним потенціалом дає можливість поточних перспектив, а не

стратегічних. Конкурентний тиск з боку інших регіонів за донорські ресурси зростатиме у міру розширення відновлення по всій Україні.

Як фіксує В.О. Чорна, Миколаївська область традиційно входила до цілісного економіко-демографічного простору Південного регіону України з вираженою спеціалізацією на аграрному, морегосподарському та промисловому комплексах; ще до 2022 року регіон характеризувався напруженими процесами трудової міграції та структурного безробіття, що підвищувало його вразливість до зовнішніх шоків, проте повномасштабне вторгнення докорінно трансформувало ці проблеми, вивівши їх на рівень системної демографічної кризи: за доступними оцінками з області виїхало близько 36 % населення, а така втрата людського капіталу має багатоаспектні та кумулятивні наслідки для відновлення підприємницького потенціалу і функціонування місцевого ринку праці.

Насамперед демографічний шок спричиняє суттєве звуження внутрішнього попиту, оскільки скорочення чисельності та купівельної спроможності населення знижує попит на товари і послуги не першої необхідності, продовжує цикли відновлення торговельних й сервісних бізнесів і створює дефляційні ризики у локальних ланцюгах доданої вартості; одночасно спостерігається гострий кадровий дефіцит критичних професій – зварювальників, інженерно-технічних фахівців, механізаторів аграрного сектору, логістів і спеціалістів судноремонту, що безпосередньо гальмує як відновлення великої інфраструктури, так і нормалізацію виробничих процесів на малих і середніх підприємствах.

Структурні зміни в демографічній і статеві-віковій конфігурації зайнятості (зростання питомої ваги жінок і осіб старших вікових груп) вимагають переосмислення політик зайнятості, адаптації робочих місць і масштабних інвестицій в програми перекваліфікації з урахуванням біосоціальних і сімейних обмежень цільових груп, інакше ризик триваючого дефіциту компетенцій і «руйнування» підприємницьких мереж збережеться. Існуючі державні ініціативи вже показують певну ефективність: зокрема,

програма «ЄРобота» в Миколаївській області зафіксувала 532 переможці за напрямом «Власна справа», яким погоджено мікрогранти на загальну суму 156,3 млн грн і що сприяло створенню 941 робочого місця. Окремо гранти для ветеранів і членів сімей ветеранів забезпечили фінансування 51 заявки на суму 22,5 млн грн і створили 72 робочі місця, а служба зайнятості організовує компенсації роботодавцям і ваучерні програми перенавчання, однак масштаби демографічної втрати вимагають системного розширення інституційних інструментів і їх синхронізації з місцевою економічною стратегією.

В цьому контексті ключовим операційним інструментом збалансування ринку праці виступає Місцеве партнерство зайнятості (МПЗ) в Миколаївській області як комплексний координаційний механізм, роботу якого координує автор цієї статті, що об'єднує органи місцевого самоврядування, службу зайнятості, профспілки, роботодавців, систему освіти, інститути розвитку бізнесу та громадські організації, що опікуються питання ринку праці та економічного розвитку.

Результати проведеного опитування роботодавців в рамках діяльності МПЗ (опитування 158 роботодавців Миколаївської області) підтверджують практичну значущість і оперативну придатність моделі Місцевого партнерства зайнятості (МПЗ) і одночасно окреслюють конкретні пріоритети її імплементації: роботодавці декларують гострий дефіцит кваліфікованих працівників (за оцінкою опитаних потреба на підприємствах становить близько 4 148 робочих місць) перш за все у професіях тракториста-машиніста, водія, кухаря, слюсаря та зварювальника; 72,8 % респондентів відзначили наявні труднощі при наймі, головними бар'єрами названо відсутність кандидатів (41,1 %), небажання офіційного оформлення серед чоловіків (30,4 %) та невпевненість у безпеці (29,8 %). Водночас 94,3 % підприємств мають досвід співпраці із закладами професійної освіти і 89,2 % задоволені цією взаємодією, що створює сприятливу основу для масштабування дуальної підготовки; проте роботодавці сигналізують про критичні розриви в матеріально-технічній базі та недостатню актуалізацію навчальних програм,

що знижує ефективність підготовки. Лише 43 % готові впроваджувати дуальну форму навчання і 26,6 % інвестувати в професійну освіту, що вказує на необхідність стимулюючих політик (податкові преференції, грантові механізми, субсидії на наставництво) і законодавчої та методичної підтримки з боку держави й партнерів.

Дієвим інструментом фінансового та організаційного стимулювання підприємництва в регіоні є також урядові програми, зокрема ініціатива «єРобота». За офіційними даними Миколаївського обласного центру зайнятості [30], станом на 1 квітня 2026 року (з початку дії програми) за напрямом «Власна справа» в області визначено 532 переможці. Їм погоджено мікрогранти на загальну суму 156,3 млн грн, що дозволило фактично створити 941 нове робоче місце. Важливим вектором є реінтеграція військовослужбовців: за програмою грантів для ветеранів та другого з подружжя погоджено 51 заявку на суму 22,5 млн грн із створенням 72 робочих місць. Окрім фінансової підтримки, держава активно впроваджує організаційні важелі адаптації ринку праці до умов війни.

Служба зайнятості реалізує програми компенсацій роботодавцям за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб (ВПО), а також масштабний проєкт «Армія відновлення» (лише за I квартал 2026 року 1392 особи залучено до суспільно корисних робіт: розчищення завалів, допомога ЗСУ тощо). Для подолання структурного безробіття та дефіциту кадрів активно використовується ваучерна система перенавчання на актуальні професії (сапери, медичні техніки). Знаковою є реалізація експериментальних проєктів із професійного навчання жінок для працевлаштування у сферах, де вони історично були недостатньо представлені (наприклад, водії тролейбусів, трактористи-машиністи), що є прямою відповіддю на мобілізаційні виклики ринку праці [30].

Поряд із державними ініціативами, надзвичайно важливою є діяльність місцевих інституцій підтримки підприємництва, яскравим прикладом яких є Миколаївський Регіональний Центр Підтримки Бізнесу (МРЦПБ) [10].

Функціонуючи з 1998 року, Центр виступає сполучною ланкою між міжнародними донорами (зокрема, ініціативами на кшталт EU4Business) та місцевим малим і середнім бізнесом. Надаючи комплексні консалтингові, освітні (бізнес-тренінги) та інформаційні послуги, організація сприяє формуванню сучасної інфраструктури розвитку підприємництва. В умовах відбудови такі центри допомагають бізнесу не лише адаптуватися до шоків викликів через програми бізнес-клінік, а й залучати гранти, переорієнтовувати експорт і підвищувати управлінську зрілість для роботи за європейськими стандартами.

Успішне відновлення неможливе без проактивної позиції регіону на міжнародній арені. Як слушно зазначав Р. С. Зубков у дослідженні маркетингової складової інвестиційної привабливості Миколаївщини [31], наявність економічного потенціалу сама по собі не гарантує припливу капіталу – регіон потребує системного «маркетингу територій». В умовах післявоєнної відбудови ця теза набуває критичного значення.

Якщо до повномасштабної війни основою інвестиційного маркетингу області були портова логістика та транзитний потенціал, то сьогодні стратегія має зміститися на упаковку специфічних «кризових» інвестиційних продуктів. До них належать проєкти екологічної відбудови («зелена» енергетика, очищення води), створення безпечних індустриальних парків з укриттями, а також просування регіонального бренду на міжнародних донорських платформах. Успішним організаційним важелем у цьому напрямі вже став унікальний досвід патронату Королівства Данії над Миколаївщиною. Спрямування міжнародної допомоги вимагає від органів місцевого самоврядування переходу від пасивного очікування до активного маркетингу – розробки готових інвестиційних тизерів та проєктно-кошторисної документації (ПКД) за європейськими стандартами.

Важливо також створити секторні консультаційні ради (skill councils) для пріоритетних секторів, зокрема суднобудування, АПК, логістики, блакитної економіки, які визначатимуть стандарти навчальних програм та

сертифікації. Концепція блакитної економіки, закріплена в регіональній стратегії розвитку, є стратегічним диверсифікатором, що відповідає природним ресурсам і традиційним компетенціям Миколаївщини і водночас відкриває практичні шляхи відновлення з високою доданою вартістю: відновлення і модернізація морської логістики та зернового експорту після деблокади портів, розвиток марикультури і переробки морепродуктів, адаптація суднобудівних потужностей до вимог «зеленого» судноплавства, створення кластерів доданої переробки для продукції АПК та інфраструктурні проєкти із забезпеченням автономності енергопостачання і захищеності об'єктів. Для того, щоб блакитна економіка стала рушієм відновлення, слід підготувати інвестиційні «пакети» з повною проектно-кошторисною документацією, оцінкою ризиків і відповідністю ESG-стандартам для просування на донорських і інвестиційних платформах, ініціювати створення пілотних індустріальних парків, а також використовувати модель публічно-приватного партнерства для поширення фінансового ризику та прискорення будівництва.

Миколаївська МТГ має затверджену Стратегію розвитку до 2027 року [35], на нашу думку, важливо запропонувати модель, яка буде виступати необхідним адаптивним інструментом її реалізації в умовах динамічних викликів. Існуючі стратегії громад часто базуються на «лінійному» зростанні. Проведений аналіз показав, що Миколаїв у 2024 році продемонстрував аномальний темп приросту інвестицій (+277,6%). Це вимагає переходу від стратегії «утримання активів» до стратегії «випереджального технологічного стрибка», враховуючи концепцію блакитної економіки. Миколаївська ОТГ історично орієнтована на суднобудування та логістику. Запропонована модель пропонує інтеграцію ізраїльського вектора, де безпековий компонент стає драйвером інновацій. Це не просто «ремонт заводів», а створення нових кластерів (морські дрони, системи розмінування), що потребує специфічних організаційно-управлінських передумов, яких не було в довоєнних стратегічних документах.

На відміну від традиційних моделей формування стратегій розвитку громад у стабільних регіонах, детально розглянутих у працях Р. А. Оксентюка [36] (на прикладі Скала-Подільської ОТГ), стратегічне планування для Миколаївської громади в умовах глобальних загроз вимагає переходу до динамічного управління. Запропонована модель, на противагу класичним підходам, інтегрує механізми DEA-аналізу та таксономічного моделювання, що дозволяє не лише констатувати стан ресурсів, а й математично підтверджувати ефективність управлінських передумов інноваційного відновлення бізнес-процесів у прифронтовій зоні

Запропоновано модель стратегії Миколаївської міської територіальної громади, що базується на Цілях сталого розвитку та містить ресурсні, функціональну та інноваційні стратегії, а також механізм їх реалізації (рис. 3.4). Фінансова стратегія Миколаївської громади в межах моделі інноваційного відновлення базується на переході від бюджетного утримання до активного стимулювання економіки «Блакитного та Цифрового» секторів. Вона передбачає формування багатоканальної системи фінансування, де традиційні бюджетні кошти інтегруються з муніципальними облігаціями, венчурним капіталом для MilTech-стартапів та механізмами Blended Finance, що поєднують міжнародні гранти (EU, USAID) із приватними інвестиціями. Ключовим елементом стратегії є запровадження інноваційних ваучерів для підтримки науково-дослідних розробок (R&D) на базі місцевих університетів та створення муніципального фонду страхування військових ризиків, що має стати гарантією для закордонних інвесторів.

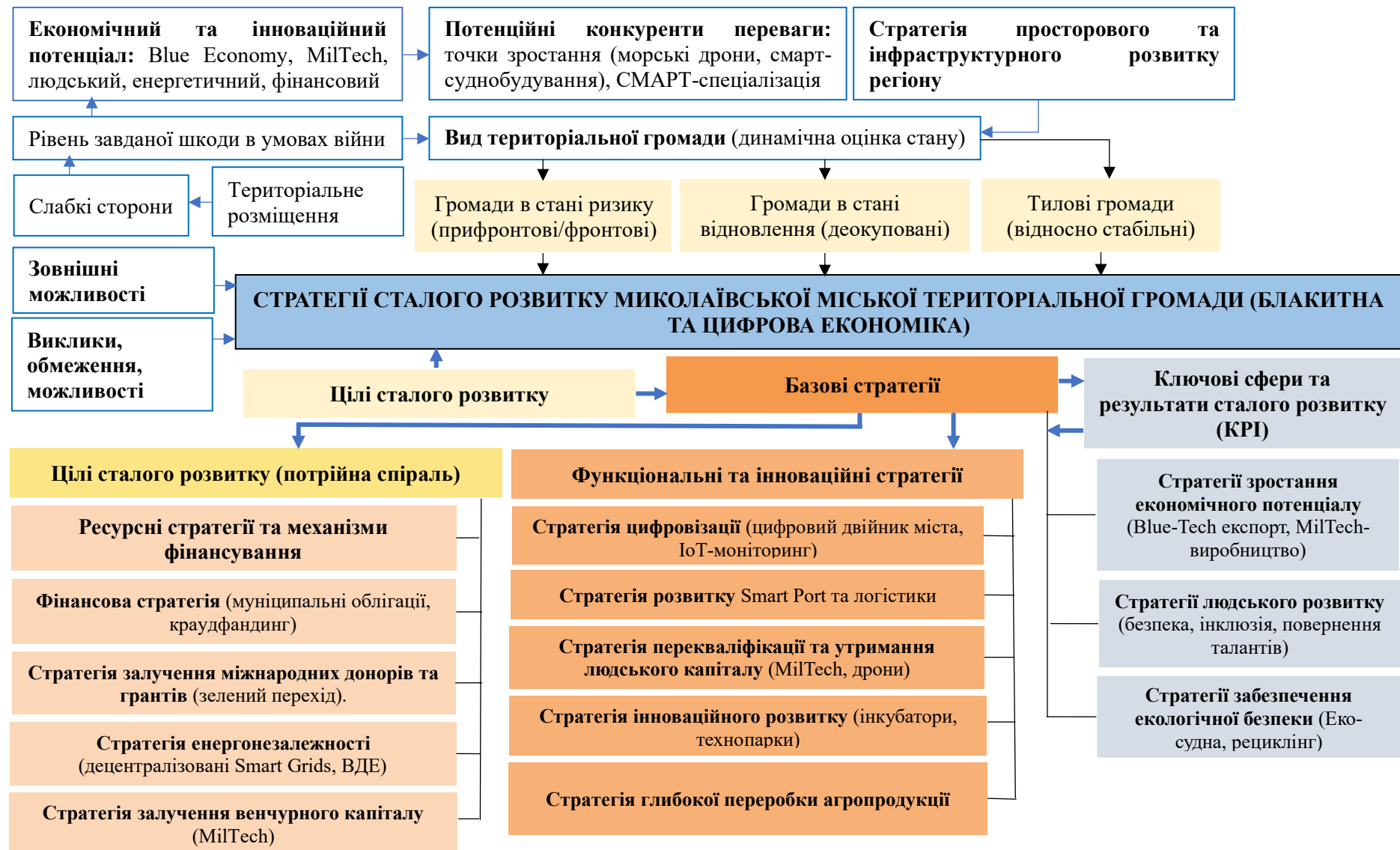


Рис. 3.5. Стратегії сталого розвитку Миколаївської міської територіальної громади

Джерело: запропоновано автором

Орієнтація на прозорість через цифровий моніторинг витрат (Digital Twin) та реінвестування екологічних податків у проекти Smart Grid забезпечує не лише фінансову стійкість громади, а й створює сприятливе середовище для розвитку підприємств із високою доданою вартістю, що в результаті збільшує власну доходну базу громади та її незалежність від зовнішніх дотацій.

Науковці І. Ю. Єгоров та В. Б. Родченко [37] та колектив авторів [39] наголошують, що ефективне формування смарт-спеціалізації в економіці України можливе лише за умови переходу від галузевого до територіально-орієнтованого управління інноваційним розвитком. Це дозволяє зосередити обмежений інвестиційний ресурс на стратегічно важливих точках росту кожного окремого регіону.

Стратегія залучення міжнародних донорів та грантів (Зелений перехід). Ця стратегія орієнтована на перетворення Миколаєва на пілотний майданчик для впровадження європейських стандартів Green Deal через залучення цільового фінансування від міжнародних фінансових інституцій та фондів відновлення. Пріоритетом є проекти екологічної ревіталізації річкових акваторій, впровадження технологій очищення води та підтримка «зеленого» суднобудування. Стратегія базується на принципі співфінансування, де міжнародні гранти покривають капітальні витрати на інноваційне обладнання, а громада забезпечує інфраструктурну підтримку та операційне управління.

Стратегія енергонезалежності (Децентралізовані Smart Grids, ВДЕ). Вона передбачає створення локальної енергетичної системи, здатної автономно функціонувати в умовах критичних загроз та пошкоджень магістральних мереж. Основний акцент робиться на інтеграції відновлюваних джерел енергії (сонячні та вітрові станції на муніципальних об'єктах) у єдину «розумну» мережу (Smart Grid), яка автоматично перерозподіляє навантаження та оптимізує споживання. Це не лише підвищує енергетичну безпеку громади, а й знижує собівартість комунальних послуг для бізнесу та населення.

Стратегія цифровізації (Цифровий двійник міста, IoT-моніторинг). Дана стратегія спрямована на побудову інтелектуальної системи управління громадою на основі даних у реальному часі. Створення «Цифрового двійника» Миколаєва дозволяє моделювати сценарії розвитку міста, відстежувати стан критичної інфраструктури за допомогою IoT-сенсорів та забезпечувати прозорість процесів відновлення. Цифровізація охоплює всі ланки: від автоматизованого управління трафіком та освітленням до «електронної демократії», де кожен мешканець може брати участь у прийнятті рішень через цифрові платформи.

Стратегія розвитку Smart Port та логістики. Миколаїв має трансформуватися з традиційного портового вузла у високотехнологічний логістичний хаб. Стратегія передбачає впровадження технологій «Smart Port» (автоматизація причальних операцій, цифрові черги, безпаперовий документообіг) та розвиток мультимодальних логістичних центрів. Особлива увага приділяється інтеграції портів із залізничною та річковою інфраструктурою, що дозволить Миколаєву стати ключовим елементом нових міжнародних транспортних коридорів.

Стратегія інноваційного розвитку (Інкубатори, технопарки). Ця стратегія є рушійною силою мережевої взаємодії за моделлю «Потрійної спіралі», створюючи фізичні та правові майданчики для співпраці науки та бізнесу. Вона передбачає запуск мережі бізнес-інкубаторів та технологічних парків із фокусом на MilTech та Blue Economy, де молоді розробники отримують доступ до лабораторій, менторської підтримки та пільгової оренди. Метою є перетворення наукових ідей миколаївських університетів на комерційні продукти, що мають попит на світовому ринку високих технологій.

Стратегія людського розвитку (Безпека, інклюзія, повернення талантів). Головним пріоритетом є створення умов для повернення та професійної реалізації мешканців у рідному місті. Стратегія включає розвиток інклюзивного міського простору, створення сучасних центрів безпеки та запуск програм перекваліфікації кадрів під потреби нової технологічної

економіки. Фінансування освіти та медицини розглядається як інвестиція в «людський капітал», де інноваційне середовище міста стає головним чинником утримання талантів та залучення креативного класу.

Стратегія забезпечення екологічної безпеки (Еко-судна, рециклінг). Екологічний вектор стратегії зосереджений на подоланні наслідків бойових дій та переході до економіки замкненого циклу (циркулярна економіка). Це включає впровадження технологій переробки будівельних відходів для потреб відновлення, очищення акваторії від мін та забруднень, а також підтримку проєктів з будівництва суден з нульовим рівнем викидів. Екологічна безпека тут виступає не лише як мета, а й як конкурентна перевага громади у боротьбі за статус «найзеленішого» промислового центру України.

Запропонована стратегія є моделлю переходу від тактики «виживання та латання дірок» до проактивної трансформації громади в глобальний хаб «Блакитної та Цифрової економіки». Головна цінність документа полягає в інтеграції класичного муніципального планування з інноваційною моделлю «Потрійної спіралі», де взаємодія влади, науки та бізнесу стає головним двигуном економічного відновлення. Через реалізацію ресурсних стратегій (муніципальні облігації, венчурне фінансування, енергонезалежність) та функціональних векторів (Digital Twin, Smart Port, MilTech-кластери) Миколаїв долає існуючі технологічні розриви (GAP) та адаптується до глобальних безпекових викликів.

У статті Г. Є. Ямненко дослідив процеси трансформації бізнес-моделей підприємств ІТ-сектору як відповідь на екстремальні виклики сучасності. Авторка обґрунтовує, що стійкість (resilience) ІТ-бізнесу забезпечується через перехід до гнучких цифрових платформ та децентралізованих структур управління. У роботі акцентовано увагу на важливості сервісно-орієнтованих моделей та хмарних рішень, які дозволяють компаніям зберігати працездатність незалежно від фізичної локації офісів. [38]

Інноваційне підприємництво в цій сфері стає драйвером для інших галузей економіки, демонструючи механізми швидкої адаптації до умов

невизначеності. Саме безперервна інноваційність та здатність до оперативної трансформації бізнес-моделей є фундаментом виживання та подальшого розвитку ІТ-галузі в післявоєнний період.

Таким чином, реалізація цієї стратегії дозволить Миколаєву не лише відновити статус промислового центру, а й стати технологічним форпостом України, який експортує інноваційні рішення у сфері безпеки та морських технологій на світовий ринок. Це перетворює виклики війни на можливості для фундаментального стрибка у майбутнє.

Для ефективного впровадження розробленої стратегії Миколаївська ОТГ має використовувати набір організаційних інструментів, що перетворюють теоретичні вектори на реальні бізнес-процеси (рис. 3.6).

Згідно з моделлю «Потрійної спіралі» та принципами інноваційного менеджменту, основними інструментами є:

- муніципальний офіс трансформації (Project Management Office);
- інноваційний кластер «Blue-Tech Mykolaiv»;
- удосконалення роботи агенція місцевого розвитку (AMP);
- цифрова платформа «Digital Twin Mykolaiv»;
- муніципальний венчурний фонд (або Фонд розвитку);
- координаційна рада сталого розвитку.

Ці інструменти формують інфраструктуру реалізації, де кожен елемент відповідає за свою ланку: офіс трансформації за ресурси, кластер за технології, а цифрова платформа за прозорість та ефективність. Саме така організаційна архітектура дозволяє Миколаєву перейти від декларативної стратегії до динамічного інноваційного розвитку.

Відповідно до концепції стратегічних трансформацій, відбір проєктів для Миколаєва має базуватися на принципах селективності та максимального мультиплікативного ефекту. В умовах обмежених ресурсів та глобальних загроз, кожен проєкт повинен проходити через сито критеріїв, що забезпечують перехід до «оптимальної моделі».



Рис. 3.6. Організаційні інструменти реалізації стратегії розвитку Миколаївської ОТГ

Джерело: запропоновано автором

Основними критеріями відбору проектів є:

1. Критерій інноваційної стійкості. Проект не може бути просто відновленням старого («Build Back Better»). Він має базуватися на сучасних технологіях (наприклад, MilTech, альтернативна енергетика), які забезпечують стійкість громади до майбутніх криз. Якщо це відбудова школи то з автономною енергосистемою; якщо порту то з автоматизованою системою безпеки.

2. Критерій мережевої синергії. Пріоритет надається проектам, які залучають до реалізації мінімум два суб'єкти «Потрійної спіралі» (наприклад, влада + університет або бізнес + університет). Це гарантує, що проект створює знання та робочі місця одночасно.

3. Критерій СМАРТ-спеціалізації. Відповідність проекту стратегічному вектору «Блакитної та Цифрової економіки». Проекти у сфері суднобудування, марикультури, цифрової логістики та морської безпеки отримують найвищий пріоритет, оскільки вони формують унікальне конкурентне обличчя Миколаєва.

4. Екологічний та кліматичний критерій. Будь-який проект трансформації має відповідати стандартам екологічної безпеки та сприяти декарбонізації. Пріоритет – проектам з низьким вуглецевим слідом, рециклінгом відходів (зокрема будівельних від руйнувань) та відновленням екосистеми річок.

5. Критерій економічної самодостатності. Здатність проекту після початкового інвестиційного поштовху генерувати додану вартість, створювати податкові надходження до бюджету ОТГ та не потребувати постійних дотацій. Оцінюється потенціал експорту продукції чи послуг, створених у межах проекту.

6. Критерій цифрової інтеграції. Проект повинен мати цифрову складову: від збору даних для «Цифрового двійника міста» до використання хмарних сервісів для управління бізнес-процесами. Це забезпечує прозорість реалізації та можливість масштабування.

Таблиця 3.22

Матриця пріоритезації проєктів

Проект	Інноваційність	Синергія	СМАРТ-відповідність	Еко-ефект	Економіка
Центр морських дронів	10	10	10	7	10
Муніципальний Smart Grid	9	7	8	10	8
Еко-парк рециклінгу	7	6	7	10	7

Джерело: запропоновано автором

Для практичної реалізації відбору можна використовувати наступну матрицю оцінювання (від 1 до 10 балів за кожним критерієм). Використання цих критеріїв дозволяє Миколаївській ОТГ відсіяти «проєкти-видатки» і зосередитися на «проєктах-інвестиціях», які крок за кроком наближають громаду до оптимальної моделі сталого розвитку.

Реалізація стратегії Миколаївської ОТГ здійснюється через розгортання мережевої інфраструктури, де ключовими організаційними інструментами виступають Муніципальний офіс трансформації, інноваційні кластери «Blue-Tech» та цифрова платформа «Digital Twin». Відбір конкретних програм і проєктів у межах цієї архітектури базується на жорстких критеріях інноваційної стійкості, відповідності СМАРТ-спеціалізації та екологічній безпеці згідно з вимогами Green Deal. Такий підхід забезпечує перехід громади до оптимальної моделі сталого розвитку, перетворюючи залучені ресурси (муніципальні облігації, гранти та венчурний капітал) на високотехнологічні активи та конкурентоспроможний людський капітал.

Висновки до розділу 3

В третьому розділі обґрунтовано стратегічні орієнтири організаційно-управлінських механізмів інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз; проаналізовано закордонний досвід інноваційного відновлення бізнес-процесів в умовах глобальних

викликів та загроз; сформовано модель організаційно-управлінських передумов інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів; сформовано стратегічні вектори інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз, що дає можливість зробити наступні висновки:

1. Розкрито закордонний досвід інноваційного відновлення бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз. Доведено, що для формування позитивного закордонного досвіду важливо обирати країни, які проходили через системні кризи (війни, природні катастрофи, економічні колапси) і змогли не просто відновитися, а здійснити технологічний стрибок. Цей досвід можна структурувати за трьома успішними моделями, які є найбільш релевантними для України. Визначено, що використання німецької моделі Green Recovery та естонського досвіду цифровізації дозволяє малому бізнесу завчасно інтегруватися у європейські ланцюги доданої вартості, забезпечуючи високу конкурентоспроможність українських товарів і послуг. Наголошено, що впровадження досвіду Ізраїлю та Південної Кореї у створенні спільних R&D-інститутів та індустріальних парків дає можливість трансформувати малі підприємства з «сервісних одиниць» у інноваційні суб'єкти розробки технологій подвійного призначення та глибокої переробки. Автоматизація державних послуг та впровадження прозорих інвестиційних інструментів (за прикладом естонського X-Road) мінімізують корупційні ризики, що є критично важливим для залучення міжнародних грантів та капіталу в регіони. Застосування принципів смарт-спеціалізації дозволяє кожній територіальній громаді ідентифікувати свої унікальні переваги, створюючи умови для розвитку малого бізнесу, що базується на локальних ресурсах та інтелектуальному капіталі.

2. Запропоновано стратегічні вектори, які формують комплексну модель переходу України від сировинно-орієнтованої економіки до статусу високотехнологічного міжнародного хабу. Доведено, що поєднання безпекових інновацій Ізраїлю, цифрової прозорості Естонії та промислової стійкості

Німеччини й Кореї дозволить створити унікальну екосистему, адаптовану до викликів воєнного часу. Наголошено, що ключовим чинником успіху цієї трансформації є впровадження моделі «розумної спеціалізації», яка забезпечує ефективне використання регіональних ресурсів і людського капіталу. Обґрунтовано, що реалізація цих векторів через механізми локалізації виробництва та «зеленої» модернізації є гарантом не лише відбудови інфраструктури, а й повної інтеграції українських бізнес-процесів у глобальні ланцюги доданої вартості.

3. Позитивні зміни в управлінні бізнес-процесами в Україні доведено через аналіз динаміки рейтингу України в Global Innovation Index за 2018–2024 роки та прогноз на 2025 рік. У 2018–2020 роках Україна демонструвала найкращі показники, стабільно входячи до топ-50. Визначено, що головними драйверами, які вплинули на зміну позицій у рейтингу, є людський капітал (освіта), висока кількість патентів на корисні моделі та стрімке зростання ІТ-експорту. Однак, вплив повномасштабного вторгнення у 2022 році призвів до різкого падіння на 8 пунктів через безпекові ризики, руйнування інфраструктури та відтік кадрів. У 2023 році спостерігаємо невелике відновлення (+2 позиції), Це пов'язували з феноменальною цифровою адаптивністю українського бізнесу та держави (Дія, стійкість банківської системи). У 2024 році поступове зниження в рейтингу пояснюється накопичувальним ефектом війни, значним скороченням внутрішніх витрат на R&D (наукові розробки) та падінням інвестиційної привабливості.

4. Визначено, що основним драйвером інновацій залишається людський капітал та сектор цифрових технологій, тоді як головними бар'єрами є інституційні ризики та відсутність капіталу. Аналіз показав, що за кількістю дослідників Україна майже повернулася до рівня 2021 року (відхилення лише –4,4%). Це значний показник відновлення після падіння на 19% у 2022 році. Промисловість зазнала найбільшого удару у 2022 році (падіння кількості дослідників майже на 40%). Проте до 2024 року спостерігається суттєве відновлення, хоча показники все ще дещо нижчі за рівень 2021 року. Вища

освіта виявилась найбільш стабільною – кількість дослідників у 2024 році навіть перевищила довоєнний рівень 2021 року (23,2 тис. проти 22,3 тис. осіб). Сектор охорони здоров'я демонструє найбільш тривожну динаміку – кількість дослідників там продовжує плавно скорочуватися навіть у 2024 році порівняно з 2022-м. Загальний коефіцієнт інноваційності коливається в межах 13%. Лідерами серед регіонів, що звітують про інновації, є Львівська та Київська області.

5. Запропоновано модель організаційно-управлінських передумов інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів. Особливістю, якої є векторний вхід моделі організаційно-управлінських передумов інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів, що базується на світовому досвіді та враховує імпульси успішних практик: військово-технологічна модель розвитку (Ізраїль), цифрово-орієнтована модель розвитку (Естонія), модель зеленого переходу (Німеччина) та модель індустріального прориву (або модель промислового стрибка) (Корея). На першому інституційному рівні включаються законодавче забезпечення, страхування воєнних ризиків та регіональні стратегії смарт-спеціалізації. Без цього рівня інвестиції не «затримуються» в регіоні. Другий рівень базується на управлінському інструментарії (механізмах), а саме: цифровий офіс регіону, мережа індустріальних парків, центри трансферу технологій та регіональні фонди підтримки інновацій. Третій рівень формує операційні бізнес-процеси, що безпосередньо змінюються в процесі переходу від сировинного виробництва до глибокої переробки, впровадження енергоефективних технологій та цифровізації ланцюгів постачання. Четвертий рівень визначає стратегічні результати формування стійкої регіональної екосистеми з високою доданою вартістю, що підтверджується позитивними показниками таксономії та DEA-аналізу.

6. Аналіз показників таксономії та DEA-аналізу показав, що Миколаївська область у 2024 році вийшла на межу ефективності ($\theta=1,00$). Попри значне бюджетне фінансування відновлення, бізнес регіону почав

генерувати власні інвестиції темпами, що випереджають витрати ресурсів. Це свідчить про високу ефективність управлінських передумов військово-технологічної моделі, де державні вкладення в безпеку активують приватний капітал. Одеська область протягом всього періоду тримається близько до одиниці. Це «еталонний» регіон за ознакою самодостатності. Тут управлінська модель працює на підтримку існуючих ланцюгів вартості. Незначне падіння у 2023 році було пов'язане з логістичними обмеженнями «зернового коридору», але у 2024-му ефективність знову зросла завдяки цифровізації портової інфраструктури. Херсонська область має низький показник ефективності (0,38) у 2024 році, що не є негативним маркером, а відображає специфіку моменту. Зараз вхідні ресурси (бюджет) спрямовані на критичне виживання, яке ще не встигло конвертуватися у власні кошти бізнесу. Однак зростання з 0,12 до 0,38 за рік вказує на запуск механізму трансформації.

7. Наголошено, що глобальні загрози, такі як пандемії, енергетичні кризи та геополітичні конфлікти, діють як каталізатори, що оголюють структурні слабкості регіональних бізнес-процесів і водночас стимулюють пошук нових адаптивних рішень. Доведено, що прямий вплив цих викликів проявляється у розриві звичних зв'язків, проте саме він змушує регіони переорієнтовуватися на принципи економічної автономії та цифровізації. Проаналізовано, що загальна кількість суб'єктів господарювання Миколаївської області скоротилася на 7,81%, однак сектор ФОП продемонстрував надзвичайну стійкість – скорочення склало лише 2%. Це свідчить про те, що мікробізнес є найбільш гнучким елементом економіки, здатним швидко адаптуватися до шоківих умов. Значно більших втрат зазнав сегмент юридичних осіб (середнього та великого бізнесу). Найбільшим ударом для регіону стало падіння експорту товарів на 74,54% (майже на 2,6 млрд дол. США). Це прямий наслідок військової блокади портів Миколаєва, які до війни були головними експортними воротами аграрної та металургійної продукції.

8. SWOT-аналіз показав, що найбільш унікальна сильна сторона Миколаєва – це не суднобудівна традиція, хоча й вона важлива. Стратегічна

позиція регіону, що контролює вихід до Чорноморського торговельного коридору, після деблокування портів і деокупації прилеглих акваторій набуватиме значення, непропорційне його поточному демографічному і економічному розміру. Все це є перевагою порівняно з більшістю інших постраждалих регіонів. У SWOT-аналізі визначено активну донорську підтримку та програми відновлення ЄС і уряду Королівства Данії, що у поєднанні з наявним академічним потенціалом дає можливість поточних перспектив, а не стратегічних.

9. Визначено стратегічні вектори інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз. Запропонована модель нової Стратегії сталого розвитку Миколаївської міської територіальної громади буде виступати необхідним адаптивним інструментом її реалізації в умовах динамічних викликів. Доведено, що існуюча стратегія громад часто базується на «лінійному» зростанні. Проведений аналіз показав, що Миколаїв у 2024 році продемонстрував аномальний темп приросту інвестицій (+277,6%). Це вимагає переходу від стратегії «утримання активів» до стратегії «випереджального технологічного стрибка», враховуючи концепцію блакитної економіки. Миколаївська ОТГ історично орієнтована на суднобудування та логістику. Запропонована модель пропонує інтеграцію ізраїльського вектора, де безпековий компонент стає драйвером інновацій. Створення нових кластерів (морські дрони, системи розмінування), що потребує специфічних організаційно-управлінських передумов, яких не було в довоєнних стратегічних документах.

Список використаних джерел до розділу 3

1. Гріщенко А. Дослідження зарубіжного досвіду активізації інноваційної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-101>
2. Головний веб-сайт програми Yozma. URL: <https://www.yozma.com/>
3. Овчаренко Є. І., Галушка О. В. Застосування світових практик для інноваційного розвитку та покращення управління інноваціями українських

підприємств у контексті повоєнного відновлення. *Ефективна економіка*. 2025. № 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.41>.

4. EU and Ukraine launch programme worth over €160 million to advance dual-use technologies. URL: <https://surl.li/zdmdno>

5. Лісік О. А., Моряк Т. П. Аналіз стану ІТ-сектору України в умовах повномасштабної війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-67>.

6. Була Р. Модель цифрового урядування в Естонії. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2024. Вип. 2 (74). DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-2\(74\)-2](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-2(74)-2)

7. Кравчук, І. П. Попадюк О. В., Лопашук І.А. Європейський досвід побудови мережевої економіки та пріоритетні напрямки її розвитку в Україні. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 3. С. 149–160.

8. Венгер В. В. Перспективи розвитку співробітництва України з Республікою Корея у пріоритетних видах економічної діяльності. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2020. № 1(5). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-67>.

9. Тимошенко І. В. Сучасні тенденції розвитку світового ринку високих технологій. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2 (25). С. 63–69. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-10>

10. High-technology exports (current US\$). URL: <https://data.worldbank.org/indicator/TX.VAL.TECH.CD>

11. Німеччина та ЮНІДО поглиблюють співпрацю в новому проєкті щодо зеленого промислового відновлення України. URL: <https://surl.li/mclgfu>

12. Розум О. О. Зарубіжний досвід економічного стимулювання післявоєнного розвитку суб'єктів малого підприємництва: перспективні практики для України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 218–224. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.218>

13. Добрянська Н. А., Дискіна А. А., Калінін Д. О., Черкасов Д. Ф. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств у контексті забезпечення конкурентоспроможності та відновлення економіки. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 4. С. 115–120. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-4-26>
14. Всесвітньої організації інтелектуальної власності URL. <https://surl.li/ypuoqr>
15. Всесвітньої організації інтелектуальної власності (WIPO). URL: <https://www.wipo.int/portal/ru/>
16. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
17. Бакушевич І. В., Гощинський А. В., Слава С. С. Використання міжнародного досвіду для мережевої взаємодії бізнесу, освіти і науки в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 1(45). Т. 1. С. 90–93.
18. Черкасова Т. І., Талах О. М. Роль інноваційного розвитку підприємства в умовах відновлення конкурентоспроможності економіки. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.72>
19. Жаворонок А., Вербівський І. Проблемні аспекти та перспективи відновлення інвестиційного розвитку сільськогосподарських підприємств в Україні в умовах фінансової нестабільності. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 14. С. 242–249. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-32>
20. Біннатов О. Н. Вплив невизначеності на розвиток малого бізнесу в Україні. *Публічне управління і політика*. 2025. № 9(13). С. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.20>
21. Струк Н. П., Кобелінець Н. О. Особливості публічного управління суспільно-економічними відносинами у територіальних громадах України.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 2.
DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.2.19>

22. Бородіна О. А. Теоретичні та практичні аспекти стратегічного планування в умовах децентралізації. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2016. Вип. 14. С. 138–143.

23. Шапошников К. С. Інноваційне відновлення регіональних бізнес-процесів: організаційно-управлінські механізми, підприємницька діяльність та інформаційна безпека в умовах глобальних викликів. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2026. Вип. 2 (23). С. 78–82.
DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.23-12>

24. Долженков О. Публічне управління інноваціями на регіональному рівні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2025. Вип. 33. С.148–162. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb332025327311>

25. Котвицька Н. М., Скородід С. Г. Інноваційна політика підприємства: організаційно-економічний аспект адаптації до викликів воєнного стану. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2025. Вип. 3 (103). С. 13–19. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.3.2>

26. Лисиця Ю. Б. Стратегії розвитку інноваційного потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-106>

27. Головне управління статистики у Миколаївській області: офіційний вебсайт. URL: <http://www.mk.ukrstat.gov.ua/>

28. Миколаївська обласна державна адміністрація (Миколаївська обласна військова адміністрація): офіційний вебсайт. URL: <https://www.mk.gov.ua/>

29. Чорна В. О. Південний регіон України як цілісний простір економічної активності населення: специфіка, сучасний стан та перспективи розвитку. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Соціологічні дослідження сучасного суспільства:*

методологія, теорія, методи. 2017. Вип. 39. С. 215–221. URL: <https://periodicals.karazin.ua/ssms/article/view/10202/9723>

30. Діяльність Миколаївської обласної служби зайнятості: січень – березень 2026 року: інформ.-аналіт. матеріали / Миколаївський обласний центр зайнятості. Миколаїв, 2026. 7 с.

31. Миколаївський Регіональний Центр Підтримки Бізнесу: офіційний вебсайт. URL: <https://biz.mk.ua/>

32. Зубков Р. С. Маркетингова складова комплексної оцінки інвестиційної привабливості Миколаївського регіону. *Бізнес-навігатор*. 2012. № 1. С. 189–194. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2012_27_38

33. Місцеве партнерство зайнятості у Миколаївській області: офіційний вебсайт. URL: <https://www.mpz.org.ua/>

34. Українська аналітична платформа (big data) VKURSI. Економічний профіль громади: офіційний вебсайт. URL: <https://vkursi.pro/>

35. Стратегія розвитку до 2027 року. URL: <https://mk-otg.gov.ua/strategiya-rozvitku-do-2027-roku-09-54-14-13-10-2021/>

36. Оксентюк Р. А. Формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади, на прикладі Скала-Подільської селищної ради. *Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування*: Колективна монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. С. 144–165.

37. Інноваційна діяльність і формування смарт-спеціалізації в економіці України: колективна монографія / [Сгоров І.Ю., Родченко В.Б. та ін.]. НАН України». Харків., 2021. 168 с.

38. Ямненко Г. Є. Інноваційне підприємництво в ІТ-секторі: трансформація бізнес-моделей стійкості. *Вчені записки КНЕУ*. 2024. № 42. С. 373–380. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.42.26.01.28.194.200

39. Надточій І. І., Крамаренко І. С., Іртищева І. О., Арчибісова Д. С., Іртищев О. С. Муніципальне управління у формуванні та відновленні інтелектуального потенціалу регіону: інноваційно-цифровий розвиток та глобальні загрози. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 23.

ВИСНОВКИ

Дисертаційна робота присвячена обґрунтуванню теоретико-методичних засад та розробці організаційно-управлінських механізмів інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз, що дає можливість зробити наступні висновки:

1. Розкрито теоретико-методичні основи організаційно-управлінських механізмів інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз. Під поняттям організаційно-управлінського механізму інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів необхідно розуміти динамічну систему взаємодії органів влади, бізнесу та наукових інституцій, яка через поєднання адаптивних методів управління та цифрових інструментів забезпечує трансформацію інноваційного потенціалу регіону в реальні економічні результати, мінімізуючи вплив глобальних загроз. Наголошено, що ефективне оцінювання бізнес-процесів підприємства можливе лише за умови синтезу системного підходу, детального моделювання та багаторівневої системи індикаторів. Використання методичного інструментарію, що охоплює часові, вартісні та якісні показники, дозволяє трансформувати розрізнені дані у стратегічну інформацію для прийняття управлінських рішень. Доведено, що застосування шкали Е. Харрінгтона забезпечує об'єктивну інтерпретацію отриманих результатів, даючи змогу чітко диференціювати стани процесів від критичних до еталонних. Комплексний аналіз стає фундаментом для безперервної оптимізації та відновлення бізнесу, забезпечуючи його стійкість та конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

2. Здійснено аналіз передумов відновлення регіональних бізнес-процесів за умов функціонування, який показав прогнозоване математичне падіння кількості суб'єктів господарювання. Визначено, що програма релокації підприємств слугувала основною для збільшення кількості суб'єктів господарювання в Дніпропетровській, Івано-Франківській, Київській,

Львівській, Полтавській, Рівненській, Хмельницькій, Черкаській областях та м. У Києві. Процеси цифрової трансформації вплинули на структуру суб'єктів господарювання України за видами економічної діяльності, де сектор ІТ та телекомунікацій продемонстрував найбільше зростання. Позитивним також є зростання частки сільського господарства, що свідчить про те, що цей сектор став основою виживання регіонів під час глобальних загроз. Це корелює з пріоритетами Смарт-спеціалізації у Стратегії-2027. Негативною тенденцією є загальне скорочення кількості працівників у країні, однак ІТ-галузь єдина продемонструвала значний приріст як у частці, так і в абсолютних показниках. Здійснено розрахунок продуктивності праці суб'єктів господарювання за регіонами, що дозволяє оцінити «якість» бізнес-процесів у регіонах. Доведено, що підвищення продуктивності праці можливе при зростанні доходів як результат технологічного прогресу чи просто інфляційного чинника. Лідерами продуктивності є м. Київ та Дніпропетровська область мають найвищу абсолютну продуктивність ($>4,1$ млн грн/особу), а також аномальний ріст продуктивності зафіксовано у Вінницькій та Тернопільській областях. Наголошено, що темпи росту продуктивності у 7–7,7 раза свідчать про успішну зміну моделі з сировинної на переробну або сервісну, що підтверджує роль місцевого самоврядування. Запропонована матриця рішень є інструментарієм коригування траєкторії розвитку регіонального підприємництва. Якщо інерційний сценарій, побудований за допомогою поліноміальної моделі, вказує на вичерпання адаптивного ресурсу у 2026–2027 роках, то імплементація запропонованих заходів дозволить змінити параметри системи. Відповідно, акцент на цифровій мобільності та кластеризації перетворює виявлену позитивну динаміку у м. Києві та 8 областях України на стійкий фундамент для національного інноваційного відновлення.

3. Оцінено тенденції цифровізації та їхній вплив на розвиток інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз. Запропоновано показник рівня відновлення бізнес-процесів (*Rbp*), для якого необхідно використовувати інтегральний підхід, який

порівнює здатність регіонів генерувати обсяг реалізації відносно наявного трудового ресурсу та рівня цифрової трансформації. Використання показника рівня відновлення бізнес-процесів дозволяє згрупувати регіони за чотирма категоріями: лідери, адаптивні, традиційні та кризові регіони. У регіонах-лідерах ($Rbp > 1$) цифровізація дозволила компенсувати втрату 25-30% персоналу за рахунок зростання е-комерції (до 5,9% у пікові періоди) та використання відкритих даних (74,4%). Високий показник відновлення у Вінницькій та Львівській областях обумовлений переорієнтацією з промисловості на IT та переробку агропродукції з високою доданою вартістю. м. Київ продемонстрував найвищий рівень відновлення (1,26), оскільки концентрація цифрових інституцій (сервіси для громадян – 62,5 бала) мінімізувала час на відновлення бізнес-операцій після шоків. Результати поліноміальної моделі та динаміки DESI (зокрема е-урядування) дозволили спрогнозуємо наступні сценарії: оптимістичний (за умови подолання «цифрового розриву»), якщо Rbp загальнодержавний досягне 1,15 до кінця 2026 року, що забезпечується зростанням продуктивності праці на 15-20% щорічно і консервативний при утриманні Rbp на рівні 0,95–1,02, що потребуватиме прямого бюджетного стимулювання (використання 11,54% видатків на економічну діяльність). Запропоновано алгоритм дій для органів місцевого самоврядування, що є інструментальним втіленням моделі залежності відновлення бізнес-процесів від цифровізації для забезпечення переходу від пасивного адміністрування до активного управління конкурентоспроможністю території через інтеграцію індикаторів DESI у муніципальну стратегію.

4. Здійснено удосконалення організаційно-управлінського механізму відновлення бізнес-процесів. У результаті дослідження встановлено, що Миколаївська область є одним із найбільш складних і водночас найбільш показових регіонів України для апробації організаційно-управлінських механізмів інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів. Її специфіка полягає у поєднанні масштабних воєнних руйнувань, критичних

інфраструктурних і екологічних втрат, демографічно-кадрового виснаження, логістичних обмежень, трансформації структури зайнятості та водночас збереження потужного промислового, аграрного, суднобудівного, освітнього й підприємницького потенціалу. Це формує особливу управлінську ситуацію, за якої відновлення не може розглядатися як механічне повернення до довоєнної моделі економіки, а має передбачати якісне оновлення бізнес-процесів на засадах інноваційності, цифровізації, адаптивності, стійкості та міжсекторної координації. Визначено, що під організаційно-управлінським механізмом відновлення бізнес-процесів необхідно розуміти складну багатогранну систему впливу на функціонування територіальних громад, яка охоплює нормативно-правове, інформаційно-цифрове, методичне та інституційне забезпечення, цифрові й організаційні інструменти (екосистема «Дія.Бізнес», електронні кабінети платників податків, маркетплейси та платформи е-торгівлі, CRM та ERP системи, Open Data Big Data Analytics, спеціальний правовий режим, гранти субсидіях тощо), фактори впливу (технологічний, людський, інвестиційно-фінансовий, інституційний та безпековий) та специфічні особливості роботи (Цифровізація як інструмент верховенства права, відновлення територіальних кордонів та «цифрова реінтеграція»), а також зорієнтована на зміну особистих та спільних ціннісних орієнтирів у напрямі європейської та євроатлантичної інтеграції, стандартів DESI тощо.

5. Розкрито закордонний досвід інноваційного відновлення бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз. Закордонний досвід можна структурувати за чотирма успішними моделями, які є найбільш релевантними для України. Використання німецької моделі Green Recovery та естонського досвіду цифровізації дозволяє малому бізнесу завчасно інтегруватися у європейські ланцюги доданої вартості, забезпечуючи високу конкурентоспроможність українських товарів і послуг. Впровадження досвіду Ізраїлю та Південної Кореї у створенні спільних R&D-інститутів та індустріальних парків дає можливість трансформувати малі підприємства з «сервісних одиниць» у інноваційні суб'єкти розробки технологій подвійного

призначення та глибокої переробки. Запропоновано стратегічні вектори, які формують комплексну модель переходу України від сировинно-орієнтованої економіки до статусу високотехнологічного міжнародного хабу. Доведено, що поєднання безпекових інновацій Ізраїлю, цифрової прозорості Естонії та промислової стійкості Німеччини й Кореї дозволить створити унікальну екосистему, адаптовану до викликів воєнного часу. Наголошено, що ключовим чинником успіху цієї трансформації є впровадження моделі «розумної спеціалізації», яка забезпечує ефективне використання регіональних ресурсів і людського капіталу. Обґрунтовано, що реалізація цих векторів через механізми локалізації виробництва та «зеленої» модернізації є гарантом не лише відбудови інфраструктури, а й повної інтеграції українських бізнес-процесів у глобальні ланцюги доданої вартості.

6. Запропонована модель організаційно-управлінських передумов інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів дозволяє на основі успішного закордонного досвіду Ізраїлю, Естонії, Німеччини та Кореї розробити для кожного рівня специфічні інструменти. Для інституційного рівня включити законодавче забезпечення, страхування воєнних ризиків та регіональні стратегії смарт-спеціалізації. Для управлінського рівня бізнес-процесів – інструментарій (механізм) цифровий офіс регіону, мережа індустріальних парків, центри трансферу технологій та регіональні фонди підтримки інновацій. Для рівня операційних бізнес-процесів перехід від сировинного виробництва до глибокої переробки, впровадження енергоефективних технологій та цифровізації ланцюгів постачання. Стратегічний рівень формує стійку регіональну екосистему з високою доданою вартістю, що підтверджується позитивними показниками таксономії та DEA-аналізу. Запропонована модель організаційно-управлінських передумов продемонструвала свою ефективність передусім у здатності трансформувати вхідні державні ресурси у реальні капітальні вкладення бізнесу, що підтверджено DEA-аналізом (досягнення Миколаївською областю межі ефективності $\theta=1,00$ у 2024 році) та таксономічним аналізом (зростання

індексу зрілості Ki до 0,81). Ключовим висновком є те, що в умовах війни понад 83% інвестицій забезпечуються власними коштами підприємств, тому управлінська модель повинна фокусуватися не на прямому субсидуванні, а на створенні «безпекових шлюзів» та інституційного фундаменту (страхування ризиків за досвідом Ізраїлю та цифрова прозорість за прикладом Естонії).

7. Визначено стратегічні вектори інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз. Запропонована модель нової Стратегії сталого розвитку Миколаївської міської територіальної громади буде виступати необхідним адаптивним інструментом її реалізації в умовах динамічних викликів. Доведено, що існуюча стратегія громад часто базується на «лінійному» зростанні. Проведений аналіз показав, що Миколаїв у 2024 році продемонстрував аномальний темп приросту інвестицій (+277,6%). Це вимагає переходу від стратегії «утримання активів» до стратегії «випереджального технологічного стрибка», враховуючи концепцію блакитної економіки. Миколаївська ОТГ історично орієнтована на суднобудування та логістику. SWOT-аналіз показав, що найбільш унікальна сильна сторона Миколаєва – це не суднобудівна традиція, хоча й вона важлива. Стратегічна позиція регіону, що контролює вихід до Чорноморського торговельного коридору, після деблокування портів і деокупації прилеглих акваторій набуватиме значення, непропорційне його поточному демографічному і економічному розміру. Запропонована модель пропонує інтеграцію ізраїльського вектора, де безпековий компонент стає драйвером інновацій. Створення нових кластерів (морські дрони, системи розмінування), що потребує специфічних організаційно-управлінських передумов, яких не було в довоєнних стратегічних документах.

Структура джерел фінансування капітальних інвестицій в Україні
(2021–2025 рр., %)

Джерело фінансування	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення (+/-) 2025 до 2021
Власні кошти підприємств та організацій	75,2	74,3	64,8	78,3	83,6	+8,4
Кошти державного бюджету	5,4	2,7	20,4	6,5	4,9	-0,5
Кошти місцевих бюджетів	6,3	10,2	9	4,2	1,9	-4,4
Кредити банків та інші позики	7,1	3,8	2,5	3,1	2,9	-4,2
Кошти іноземних інвесторів	0,1	0,3	0,2	0,1	0,1	0
Інші джерела (кошти населення тощо)	5,9	8,7	3,1	7,8	6,6	+0,7
УСЬОГО	100	100	100	100	100	—

Зведена таблиця покрокового розрахунку DEA у динаміці (2021–2024
рр.)

Регіон	Рік	Крок 1: Вхід (X) (Держбюджет, млрд грн)	Крок 1: Вихід (Y) (Інвестиції бізнесу, млрд грн)	Крок 2-3: Коефіцієнт DEA (θ)	Крок 4: Цільовий вихід (Y цільовий) (Оптимальний результат, млрд грн)
Одеська область	2021	10	20	1	20
	2022	12	22,1	0,92	24
	2023	14	22,2	0,88	25,2
	2024	15	28,5	0,95	30
Миколаївська область	2021	7	13,2	0,94	14
	2022	15	13,5	0,45	30
	2023	16	16,6	0,52	32
	2024	12	24	1	24
Херсонська область	2021	6	9,7	0,81	12
	2022	18	5,4	0,15	36
	2023	20	4,8	0,12	40
	2024	16	12,2	0,38	32

Довідки про впровадження



Миколаївський Регіональний Центр Підтримки Бізнесу

УКРАЇНЬСЬКА АСОЦІАЦІЯ ЦЕНТРІВ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ



м. Миколаїв, вул. Марка Кропивницького, 51/1; ЄДРПОУ 25377757



Tel.: +38(067) 234 06 77, +38 (050) 665 17 77



mykolaiv@bisc.org.ua

2406/01-001 від 24.06.2026

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Видана Товариством з обмеженою відповідальністю «Центр підтримки бізнесу» про те, що результати дисертаційного дослідження Ващилєнка Артема Миколайовича на тему: «Організаційно-управлінські механізми інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз», поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», впроваджено та використовуються у практичній діяльності підприємства.

Практичне застосування результатів дослідження дозволило:

- удосконалити підходи до розробки та управління проєктами регіонального розвитку й економічного відновлення територій;
- підвищити ефективність планування проєктів підтримки малого та середнього підприємництва;
- удосконалити механізми взаємодії бізнесу, органів влади, міжнародних партнерів та громадських інституцій у процесі підготовки та реалізації програм відновлення.

Результати дисертаційного дослідження використовуються під час підготовки проєктних заявок, стратегічних документів, аналітичних матеріалів, програм розвитку територіальних громад та бізнес-середовища, а також при розробленні рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності регіональної економіки в умовах сучасних викликів та загроз.

Фінансовий директор
ТОВ «Центр підтримки бізнесу»



Лілія Кушнір



ВГО «Українська Асоціація Центрів Підтримки Бізнесу»

ЄДРПОУ 26112446, Україна, 54001, м. Миколаїв, вул. Героїв Рятувальників, 2, оф. 107, а/с 400, дирекція: м. Миколаїв, вул. Марка Кропивницького, 51/1, тел: (067) 234 06 77, (050) 665 17 77 email: info@uabsc.org

2306/01-001 від 23.06.2026

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Видана всеукраїнською громадською організацією «Українська асоціація центрів підтримки бізнесу» про те, що результати дисертаційного дослідження Ващиленка Артема Миколайовича на тему: «Організаційно-управлінські механізми інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах глобальних викликів та загроз», поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», впроваджено та використовуються у діяльності організації.

У ході практичної діяльності організації використано науково-методичні положення та рекомендації автора щодо формування й реалізації організаційно-управлінських механізмів інноваційного відновлення регіональних бізнес-процесів в умовах нестабільного зовнішнього середовища, воєнних ризиків, цифрової трансформації та інших глобальних викликів.

Застосування результатів дослідження сприяло вдосконаленню підходів до підготовки проєктних ініціатив, аналітичних матеріалів і рекомендацій щодо підтримки підприємництва, розвитку регіональної економіки та підвищення стійкості бізнес-середовища в умовах сучасних викликів і загроз.

Результати дисертаційного дослідження мають практичну цінність та можуть бути рекомендовані для використання громадськими організаціями, органами місцевого самоврядування, суб'єктами господарювання та іншими установами, діяльність яких пов'язана із забезпеченням інноваційного розвитку та економічного відновлення регіонів.

Голова Ради
ВГО «УКРАЇНСКА АСОЦІАЦІЯ
ЦЕНТРІВ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ»



Вікторія Шишковська

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**Статті у наукових фахових виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз**

1. Шалухіна В. В., Ляшенко В. М., Черкаський Г. І., **Ващиленко А. М.**, Сумара А. О. Формування інноваційного потенціалу на макро-, мезо- та мікрорівнях в умовах цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. No 1. С. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-6> (0,37 друк. арк., особистий внесок: складові та аналіз інноваційного потенціалу на регіональному рівні – 0,15 друк. арк.). **Входить до наукометричних баз реферування та індексування:** Index Copernicus International (ICI), Google Scholar, Crossref.
2. Parsyak V., Zhukova O., **Vashchylenko A.** (2023). Ukraine's Blue Economy: Potential and Prospects for Integration Into the European Space. *Three Seas Economic Journal*, vol. 4, no. 1, pp. 58–63. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2023-1-7> (0,37 друк. арк., особистий внесок: перспективи розвитку блакитної економіки – 0,15 друк. арк.). **Входить до наукометричних баз реферування та індексування:** Index Copernicus International (ICI), WorldCat, Google Scholar, Scilit, BASE, DOAJ, Web of Science.
3. Парсяк В. Н., Жукова О. Ю., **Ващиленко А. М.** Ревіталізація суднобудівних підприємств в Україні: актуальні закордонні кейси. *Розвиток міста*. 2024. № 1. С. 82–90. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.1-11> (0,56 друк. арк., особистий внесок: роль суднобудування підприємств для відновлення України – 0,2 друк. арк.). **Входить до наукометричних баз реферування та індексування:** Index Copernicus International (ICI), Google Scholar, Crossref, OUCI.
4. **Ващиленко А. М.**, Шалухіна В. В., Черкаський Г. І., Михасько Т. Ю., Бездольний Д. С. Регіональне управління в умовах віртуалізації економіки: роль у інноваційному відновленні, принципи та проблеми. *Актуальні*

проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 4. С. 32–37. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-4-8> (0,37 друк. арк., особистий внесок: проблеми регіонального управління в умовах віртуалізації економіки – 0,15 друк. арк.). **Входить до наукометричних баз реферування та індексування:** Index Copernicus International (ICI), Google Scholar, Crossref.

5. **Vashchylenko A.** Innovative Renewal of Regional Business Processes in the Context of Global Challenges: Organizational, Economic, Management Features and Mechanisms. *SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues*. 2026. No 16. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2026.4.10> (0,62 друк. арк.). **Входить до наукометричних баз реферування та індексування:** Crossref, Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського, Google Scholar, Index Copernicus International (ICI), Scilit, OUCI, LOCKSS.

6. **Ващиленко А. М.** Відновлення підприємницького потенціалу Миколаївської області в умовах глобальних загроз: аналіз стартових умов та організаційні важелі впливу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. No 10. С. 508–515. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.10.508> (0,5 друк. арк.). **Входить до наукометричних баз реферування та індексування:** Index Copernicus; Google Scholar; Crossref; OUCI; Vernadsky National Library.

Матеріали апробаційного характеру:

7. Парсяк В. Н., **Ващиленко А. М.**, Жукова О. Ю. Кластери в промисловості: етимологічні витoki та економічний зміст. *Інновації у суднобудуванні та океанотехніці*: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Миколаїв, 30.09-01.10. 2021 р.). Миколаїв: НУК, 2021. С. 504–507. (0,30 друк. арк., особистий внесок: роль кластерів у відновленні промисловості – 0,10 друк. арк.)

8. Мураховська Л. П., Шалухіна В. В., **Ващиленко А. М.** Регіональне управління в умовах викликів і загроз. *Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики*: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 18 травня 2023 р.). Полтава: ПДАУ, 2023. С. 210–212.

(0,30 друк. арк., особистий внесок: роль регіонального управління в умовах викликів і загроз – 0,10 друк. арк.)

9. Бездольний Д. С., Антоненко А. А., Сумара А. О., **Ващиленко А. М.** Управління проєктами регіонального розвитку в умовах воєнного стану. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали X Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції* (м. Полтава, 09 листопада 2023 р.). Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2023. С.48–50. *(0,30 друк. арк., особистий внесок: проблеми управління проєктами регіонального розвитку – 0,10 друк. арк.)*

10. Парсяк В., Жукова О., **Ващиленко А.** Структура європейського суднобудівного ринку: уроки для повоєнної України. *Актуальні вектори відновлювальної трансформації економіки України: матеріали наукових економічних читань* (м. Миколаїв, 30.11-01.12.2023 р.): у 2 т. Т. 1. Миколаїв: Іліон, 2023. С. 29–32. *(0,30 друк. арк., особистий внесок: структура європейського суднобудівного ринку – 0,10 друк. арк.)*

11. Шалухіна В., Мураховська Л., **Ващиленко А.** Публічне управління в умовах воєнного стану. *Актуальні вектори відновлювальної трансформації економіки України: матеріали наукових економічних читань* (м. Миколаїв, 30.11-01.12.2023 р.): у 2 т. Т. 1. Миколаїв: Іліон, 2023. С. 95–99. *(0,30 друк. арк., особистий внесок: роль публічного управління у відновленні – 0,10 друк. арк.)*

12. Antonenko A. A., Bezdolny D. S., Shalukhina V. V., **Vashchylenko A. M.** Transformation of approaches to project management in the regions of Ukraine under decentralization. *Актуальні аспекти науково-технічного і соціально-економічного розвитку України: погляд молоді: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених і здобувачів вищої освіти* (м. Первомайськ, 15 травня 2025 р.). Первомайськ, 2025. *(0,30 друк. арк., особистий внесок: роль проєктного менеджменту у відновленні регіональних бізнес-процесів – 0,10 друк. арк.)*