

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПЕРВОМАЙСЬКИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ІМЕНІ АДМ. МАКАРОВА

Кафедра Економіки та суспільного розвитку

«Допущений до захисту»

Завідувач кафедри


« 15 » 06 2026р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ СТУПЕНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»**

На тему: Формування і підвищення ефективності використання ресурсного
потенціалу підприємництва регіону

Виконав студент групи 42-ПТ₂₂


(підпис)

Пліс С.В.

Керівник роботи:


(підпис)

к.е.н, доцент Мігай Н.Б.

Первомайськ 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Первомайський навчально-науковий інститут
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова

Кафедра економіки та суспільного розвитку

Спеціальність: (076) Підприємництво та торгівля

Освітня програма: Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант освітньої програми


(підпис)
« 10 » 02 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Студенту: Пліс Сергій Вікторович
(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи: Формування і підвищення ефективності використання
ресурсного потенціалу підприємництва регіону

Керівник роботи: к.е.н., доцент Мігай Н.Б.

Затверджені наказом ректора № 18 від « 19 » 02 2026 року

2. Термін подання роботи: 18.06.2026

3. Вихідні дані по роботі: Законодавчо-нормативна база, навчальна, періодична,
методична література з досліджуваної теми, бухгалтерська, фінансова звітність
досліджуваного підприємства

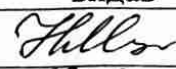
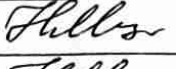
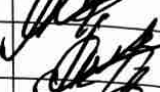
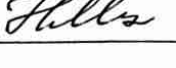
4. Перелік питань, що належать до розробки

Теоретичні аспекти ресурсного потенціалу підприємництва. Оцінка
ефективності ресурсного потенціалу підприємництва регіону. Напрямки
підвищення ефективності використання підприємництва регіону

5. Перелік презентаційних матеріалів:

Складові ресурсного потенціалу підприємництва. Механізм взаємодії
структурних компонентів підприємницького середовища у процесі формування
ресурсного потенціалу. Фактори впливу на ресурсний потенціал
підприємницького сектору на національному та регіональному рівні. Витрати на
здійснення інноваційної діяльності підприємствами Миколаївської області.
Фінансовий інструментарій стабілізації розвитку підприємницького потенціалу
регіону. Схема формування стратегії розвитку підприємницького потенціалу
регіону.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1 розділ	к.е.н., доцент Мігай Н.Б.		
2 розділ	к.е.н., доцент Мігай Н.Б.		
3 розділ	к.е.н., доцент Мігай Н.Б.		

7. Дата видачі завдання 10.02.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікаційної роботи	10.02.2026	
2	Визначення мети, завдань, об'єкта та предмета дослідження	12.02.2026	
3	Складання плану, підбір і опрацювання списку використаних джерел	19.02.2026	
4	Розробка теоретичного розділу	27.02.2026	
5	Розробка аналітичного розділу	18.03.2026	
6	Розробка проектного розділу	10.04.2026	
7	Оформлення вступу, висновків, списку використаної літератури та додатків	27.04.2026	
8	Подання рукопису кваліфікаційної роботи, презентаційного матеріалу на попередній захист	05.06.2026	
9	Подання роботи рецензенту та отримання рецензії	16.06.2026	
10	Захист роботи перед атестаційною комісією	18.06.2026	

Студент


(підпис)

Керівник роботи


(підпис)

Пліс С.В.
(прізвище, ініціали)

Мігай Н.Б.
(прізвище, ініціали)

Анотація

Кваліфікаційну бакалаврську роботу присвячено дослідженню теоретико-методичних та практичних засад формування й підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємництва на регіональному рівні.

У роботі вивчено наукові підходи до визначення сутності ресурсного потенціалу підприємства та обґрунтовано складові його структури. На основі статистичних та фактичних даних проведено аналіз сучасного стану, динаміки та ефективності використання ресурсів суб'єктами підприємництва в досліджуваному регіоні.

За результатами аналізу виявлено чинники, що стримують ефективне використання ресурсного потенціалу підприємництва у досліджуваному регіоні. У третьому розділі запропоновано напрямки підвищення ефективності ресурсного потенціалу підприємництва регіону. Зокрема, запропоновано використання фінансових інструментів розвитку та удосконалення стратегії ресурсного потенціалу підприємництва регіону.

Ключові слова: ресурсний потенціал, підприємництво, ефективність використання, регіональний розвиток, оптимізація ресурсів.

Abstract

The bachelor's thesis is devoted to the study of theoretical, methodological, and practical principles of forming and increasing the efficiency of utilizing the resource potential of entrepreneurship at the regional level.

The study examines scientific approaches to defining the essence of an enterprise's resource potential and substantiates its structural components. Based on statistical and factual data, an analysis of the current state, dynamics, and efficiency of resource utilization by business entities in the researched region was conducted.

Based on the results of the analysis, the factors hindering the effective use of the resource potential of entrepreneurship in the studied region were identified. The third chapter proposes directions for increasing the efficiency of the resource potential of regional entrepreneurship. In particular, it suggests the use of financial development instruments and the improvement of the resource potential strategy for entrepreneurship in the region.

Keywords: resource potential, entrepreneurship, efficiency of utilization, regional development, resource optimization.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМНИЦТВА	5
1.1 Сутність і структура підприємницького потенціалу регіону.....	5
1.2 Рушійні сили підприємницького потенціалу територій.....	12
1.3. Показники та методи визначення рівня підприємницького потенціалу	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМНИЦТВА РЕГІОНУ	25
2.1 Характеристика ресурсного потенціалу підприємництва України	25
2.2 Оцінка ресурсного потенціалу підприємництва Миколаївської області	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМНИЦТВА РЕГІОНУ	45
3.1 Фінансові інструменти розвитку ресурсного потенціалу підприємництва регіону	45
3.2 Удосконалення стратегії розвитку ресурсного потенціалу підприємництва	52
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

У сучасних реаліях регіон трансформується у самодостатню соціально-економічну систему та повноправного суб'єкта національної економіки, що активно інтегрується у глобальні конкурентні процеси завдяки власному ресурсному потенціалу. Ринкова трансформація зумовлює зростання значущості підприємницьких ресурсів на всіх рівнях управління. При цьому саме приватний сектор стає фундаментом регіонального розвитку, забезпечуючи генерацію доданої вартості, розширення ринку праці та активізацію інвестиційних процесів у капітальні активи.

Децентралізація та формування об'єднаних територіальних громад докорінно змінили інституційне середовище, що вимагає від органів влади посиленої уваги до ресурсного потенціалу регіонального підприємництва. Попри впровадження державних програм підтримки зокрема грантів, страхування воєнних ризиків, пільгового кредитування - бізнес стикається з низкою організаційно-економічних бар'єрів та обмеженим виходом на внутрішні й зовнішні ринки. Це створює нагальну потребу в комплексному вивченні існуючих проблем, адже низька ефективність підприємництва безпосередньо виснажує місцеві бюджети та звужує можливості для вирішення соціально-економічних питань у регіонах.

З огляду на вищезазначене, питання розбудови та раціональної експлуатації ресурсного потенціалу регіонального підприємництва набуває стратегічної ваги, що й зумовило вибір теми даної бакалаврської роботи.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є ґрунтовне вивчення теоретичних аспектів ресурсного потенціалу підприємництва регіону та розробка пропозицій його поліпшення в актуальних соціально-економічних реаліях.

Головними завданнями роботи є:

- вивчити сутність ресурсного потенціалу підприємництва та його структуру;
- дослідити рушійні сили розвитку ресурсного потенціалу підприємництва;
- розглянути методичні підходи до оцінки підприємницького потенціалу;

- оцінити ресурсний потенціал підприємництва досліджуваного регіону;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємництва.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти та прикладні засади створення й оптимізації механізмів ефективного використання ресурсного потенціалу підприємництва територіальних утворень.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу підприємництва досліджуваного регіону.

Теоретико-методологічною основою бакалаврської роботи є на наукові здобутки провідних вітчизняних і світових економістів у відповідній галузі, тоді як фактологічну та емпіричну основу склали офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, а також її регіонального підрозділу досліджуваного регіону.

В першому розділі досліджено теоретичні аспекти ресурсного потенціалу підприємництва регіону, структуру, фактори, що впливають на його розвиток та методичні підходи до оцінки.

У другому розділі кваліфікаційної бакалаврської роботи проаналізовано ресурсний потенціал підприємництва України, проведена оцінка ресурсного потенціалу підприємництва досліджуваного регіону.

В третьому розділі запропоновано комплекс фінансових інструментів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємництва та стратегічні вектори його розвитку в сучасних умовах.

Структурно випускна робота складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаної літератури. Робота викладена на 65 сторінках друкованого тексту, містить 14 рисунків, 5 таблиць. Список використаної літератури налічує 35 джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

1.1 Сутність і структура підприємницького потенціалу регіону

Сучасний розвиток вітчизняної економіки та промислового сектору вимагає докорінного перегляду підходів до управління ресурсним потенціалом через впровадження інноваційних та енергоощадних технологій.

В умовах ринкової конкуренції та обмеженості ресурсів здатність підприємств приймати стратегічно правильні рішення щодо обсягів виробництва, ціноутворення та вибору ринків збуту прямо залежить від раціональності використання наявних активів. Саме тому оптимізація та збалансоване управління ресурсами стають ключовими факторами забезпечення фінансової стійкості, прибутковості та загальної ефективності господарської діяльності.

У сучасних реаліях війна стала визначальним дестабілізуючим фактором, який докорінно змінив структуру та умови відтворення ресурсного потенціалу підприємництва. Традиційні підходи до управління ресурсами поступилися місці стратегіям виживання, адаптивності та мобільності. Через фізичне руйнування активів та релокацію бізнесу підприємства змушені переходити до модульних та мобільних технологій. Пріоритетом стає енергонезалежність (використання генераторів, сонячних панелей) та швидке відновлення логістичних ланцюгів.

Гостра дефіцитність кадрів через міграцію та мобілізацію спонукає бізнес до інвестицій у перекваліфікацію, автоматизацію процесів та впровадження програм психологічної підтримки персоналу. В умовах високих ризиків доступ до класичного кредитування обмежений, тому зростає роль державних грантових програм, міжнародної технічної допомоги та внутрішнього самофінансування.

Кібербезпека та хмарні рішення стали критично важливими для збереження корпоративних даних і забезпечення безперервності бізнес-процесів незалежно від фізичного розташування офісу.

Ефективне формування комплексу управлінських рішень у взаємодії бізнесу та систем підтримки на макро- й мезорівнях базується на ґрунтовному аналізі підприємницького потенціалу конкретної території (від міста до регіону). Розкриття та розвиток цього потенціалу слід розглядати як стратегічний економічний ресурс, що є фундаментом для стабільного зростання місцевої економіки, створення нових робочих місць та забезпечення високого рівня соціального добробуту населення [17].

Багаторівнева структура підприємницького потенціалу охоплює мікрорівень окремих суб'єктів господарювання, що генерують дохід, та мезорівень конкретних територій, де формуються умови для інновацій, конкурентних переваг і діагностики потреб бізнесу в інституційній підтримці. На макрорівні ж реалізується загальнодержавна стратегія розвитку малого й середнього бізнесу як фундаменту національної економіки. Така ієрархія забезпечує перехід від локальної прибутковості до масштабного соціально-економічного ефекту, створюючи цілісну систему сталого розвитку територій через ефективне використання ресурсного потенціалу.

Витоки концепцій «ресурсного» та «підприємницького» потенціалу сягають XVIII століття, коли Р. Кантільйон, Й. Тюнен та Г. Мангольдт визначили готовність до ризику фундаментальною рисою підприємця. Подальша еволюція теоретичних підходів відбулася завдяки Й. Шумпетеру, який акцентував на інноваційності та креативності як рушійних силах розвитку, а також представникам австрійської школи (Л. Мізесу, Ф. Хайєку та І. Кірцнеру), котрі доповнили розуміння потенціалу такими поведінковими характеристиками, як управлінська майстерність, стратегічна автономність та висока адаптивність до динамічних ринкових умов [30, с.99].

Попри тривале використання терміна «ресурсний потенціал підприємництва», що бере початок із 70–80-х років XX століття, у сучасній науці досі не сформовано єдиного бачення його сутності. Історично склалися два ключові підходи: ресурсний (представлений І. Лукіновим, М. Онищенком, Б. Пасхавером та Д. Черніковим), де потенціал розглядається як механічна сукупність

активів поза системним контекстом, та результативний (зокрема за В. Свободіним), де основний акцент зміщено на спроможність наявної ресурсної бази забезпечувати конкретні обсяги виробництва матеріальних благ.

У сучасних наукових дослідженнях, зокрема в працях Л. Ковальської, К. Оксенюка та Н. Готько, акцент зміщується на динамічні аспекти оцінювання та стратегічного нарощування ресурсів [19]. Своєю чергою, Б. Погріщук та В. Щербич визначають підприємницький потенціал як комплексну категорію, що поєднує інтелектуальні характеристики, знання та навички підприємців, необхідні для ефективної реалізації цілей. Саме детальний аналіз структури цього потенціалу на рівні регіону стає дієвим інструментом для виявлення прихованих резервів, об'єктивної діагностики поточного стану економіки та формування довгострокових стратегій територіального розвитку [24].

У межах альтернативних наукових поглядів Норріс Крюгер та Дебора Брейзіл інтерпретують підприємницький потенціал крізь призму моделі «підприємницької події» Шаперо, фокусуючись на венчурному інвестуванні та динаміці розвитку компаній [31].

Дослідження О.І. Ракович [26] дозволяють простежити еволюцію цієї категорії через аналіз специфічних ознак підприємницької активності.

Н.Б. Мігай визначає цей потенціал як складну поліструктурну систему, що за умови належної підтримки виступає каталізатором глибоких структурних реформ та економічного зростання [14].

Водночас вчені В.П. Мікловда, Н.Ю. Кубіній пропонують розширене трактування, розглядаючи підприємницький потенціал як сукупність можливостей населення до інноваційної та соціальної діяльності, що базується на постійному розвитку навичок, продукуванні знань, збереженні моральності та ефективній суспільній взаємодії [15].

Саме ресурсний потенціал визначає спроможність суб'єкта господарювання формувати стійкі конкурентні переваги та зміцнювати свої ринкові позиції. У зв'язку з цим сучасні наукові пошуки дедалі частіше фокусуються на виявленні стратегічних можливостей для довготривалого функціонування бізнесу, а також на

впровадженні дієвих інструментів і механізмів, що гарантують фінансову стабільність та безперервний розвиток підприємницького сектору на регіональному рівні.

Систематизація концептуальних підходів до ресурсного потенціалу підприємництва дозволяє виокремити три ієрархічні рівні його формування, оцінювання та розвитку:

- макро- та мезоекономічний (що охоплює національну, регіональну або муніципальну системи),
- об'єктний (зосереджений на потенціалі конкретного підприємства чи організації),
- індивідуальний, який визначає здатність окремої особи реалізувати власні підприємницькі прагнення та генерувати дохід у нестабільних умовах ринкової невизначеності.

Таким чином, ресурсний потенціал підприємництва це комплексна категорія, що поєднує в собі сукупність критично важливих компонентів, які визначають життєдіяльність суб'єкта господарювання (рис.1.1).

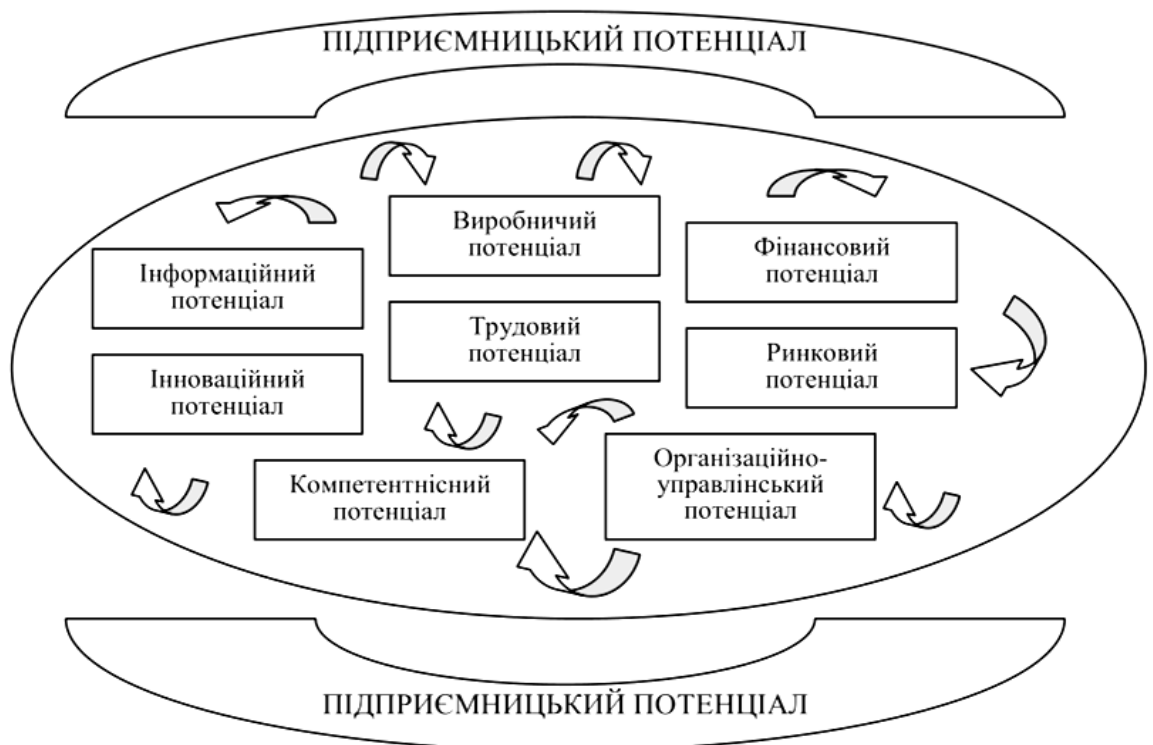


Рис. 1.1. Складові ресурсного потенціалу підприємництва

Це системне поєднання матеріальних, фінансових, людських та нематеріальних активів, ефективна взаємодія яких формує фундамент для функціонування бізнесу, забезпечує його адаптивність до зовнішніх викликів та створює передумови для реалізації стратегічних цілей у ринковому середовищі [14]. Ефективність управління та стратегічний розвиток територій безпосередньо залежать від якісного наповнення інформаційного та інноваційного потенціалів.

Інформаційний потенціал визначається не просто обсягом даних, а їхньою актуальністю та корисністю, що мінімізує невизначеність і стає запобіжником від непередбачуваних ризиків при прийнятті рішень.

Інноваційний потенціал, інтегруючи науково-технічні та інтелектуальні ресурси, трансформується у вагомий складовий економічної потужності, що забезпечує створення наукомісткої продукції з високою доданою вартістю. Саме достатній рівень інноваційного розвитку дозволяє економіці регіону гнучко адаптуватися до зовнішніх викликів, виступаючи фундаментальним чинником забезпечення економічної безпеки та сталого зростання держави в цілому.

Виробничий потенціал регіону представляє собою системну сукупність ресурсів, спрямованих на забезпечення життєдіяльності населення та досягнення гранично можливих результатів виробництва за умови оптимального використання наявної технічної бази та передових організаційних форм. Ключовим структурним елементом цього потенціалу виступає основний капітал, що охоплює широку номенклатуру матеріальних фондів: від будівель, інженерних споруд і транспортних засобів до високотехнологічного обладнання, обчислювальної техніки, засобів автоматизації, а також біологічних активів, таких як багаторічні насадження та продуктивна худоба. Таким чином, цей потенціал визначає здатність території до розширеного відтворення та ефективної трансформації наявних активів у готовий суспільний продукт.

У сучасних умовах питання мобілізації фінансових можливостей територій та раціоналізації використання наявних ресурсів стають визначальними для забезпечення їхньої економічної безпеки.

Фінансовий потенціал регіону слід розглядати як спроможність системи генерувати максимально можливий результат через концентрацію та ефективний перерозподіл доходів усіх економічних суб'єктів. Це реалізується шляхом створення дієвих стимулів і регуляторних механізмів, які дозволяють залучити в обіг раніше невикористані резерви держави, бізнесу та населення для досягнення стратегічних цілей розвитку. Структурно цей потенціал охоплює бюджетну систему, банківську та страхову інфраструктуру, а також інвестиційний клімат. При цьому фундаментом фінансової спроможності територій виступає законодавчо закріплена система, що поєднує бюджети всіх рівнів - від обласного до селищного - та фінансові ресурси підприємств усіх форм власності, розташованих у межах конкретного регіону.

Трудовий потенціал регіону постає як інтегральна характеристика сукупних здібностей персоналу підприємств і підприємницьких об'єднань ефективно застосовувати професійні знання, практичний досвід та навички для випуску конкурентоспроможних товарів і послуг. Процес його формування охоплює не лише комплексну підготовку незайнятих громадян до виходу на ринок праці, а й забезпечення максимальної залученості працездатного населення до продуктивної діяльності. При цьому ключового значення набуває збалансоване врахування демографічних характеристик, кваліфікаційного рівня, а також соціальних, етичних і морально-психологічних факторів, що в сукупності визначають якість і стійкість економічного розвитку території.

Ринковий потенціал виступає фундаментом стабільного функціонування внутрішньої економіки, орієнтованим на гармонізацію можливостей виробників товарів і надавачів послуг із реальною купівельною спроможністю споживачів. Його розвиток зумовлюється цілеспрямованою державною політикою, що стимулює розширення виробництва, підтримку стартапів, активізацію інноваційних процесів та залучення інвестиційного капіталу. Разом із тим, критично важливими чинниками формування цього потенціалу є результативність реалізованих інвестиційних проєктів та системне зростання рівня доходів населення, що в сукупності створює сприятливе середовище для сталого

розширення ринкових можливостей як на загальнонаціональному, так і на регіональному рівнях.

Формування та динаміка ринкового потенціалу обумовлені тісним взаємозв'язком економічних, культурних і соціальних факторів, які безпосередньо корегують споживчу поведінку. Трансформація ціннісних орієнтирів, пріоритетів та звичок населення у поєднанні з коливаннями доходів, технологічними зрушеннями, ціновою політикою та законодавчими змінами створює нові ринкові реалії. Такі коливання неминуче впливають на тривалість життєвих циклів товарів і стратегічну стійкість самих підприємств, що в результаті призводить до безперервної зміни ринкових можливостей і потенціалу економічної системи в цілому.

Компетентнісний потенціал відображає здатність працездатного населення регіону до виконання складних завдань і забезпечення конкурентоспроможності в стратегічно важливих галузях економіки. У сучасних умовах кваліфікований персонал стає ключовим ресурсом для оптимізації бізнес-процесів: на відміну від жорстко обмежених часових чи фінансових активів, розвиток людських компетенцій має практично безмежний вектор зростання. Інвестуючи в професійну майстерність працівників, суб'єкти підприємництва отримують можливість значно підвищити ефективність діяльності, водночас мінімізуючи залежність від додаткового залучення інших дефіцитних ресурсів, зокрема фінансового капіталу.

У сучасних умовах питання економічного виживання та зростання регіонів безпосередньо залежать від пошуку шляхів оптимізації організаційно-управлінського потенціалу, що є головним каталізатором нарощування загальної економічної потужності території. Раціональне використання цього ресурсу базується на системному підході до прийняття рішень, врахуванні вертикальної залежності від державних органів влади та гармонізації інтересів територіальних громад у межах децентралізації. Ключовими чинниками успіху тут виступають високий професійний рівень менеджменту, здатний стимулювати розвиток підприємницького середовища, а також розробка стратегій, орієнтованих на

формування стійких конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності всього ресурсного потенціалу регіону.

На основі систематизації теоретичних підходів визначено багатокомпонентну структуру ресурсного потенціалу підприємництва регіону, що включає трудовий, виробничий, інформаційний, інноваційний, фінансовий, компетентнісний та організаційно-управлінський потенціали. Чітке виокремлення цих складових створює необхідне підґрунтя для розробки цілісного методологічного інструментарію, спрямованого на об'єктивну оцінку поточного стану ресурсів та наукове прогнозування траєкторій їхнього подальшого розвитку.

1.2 Рушійні сили підприємницького потенціалу територій

Ефективність управління ресурсним потенціалом безпосередньо відображається на рівні підприємницької активності, що робить цей процес критично важливим для сучасного економічного розвитку. Оскільки інтенсивність підприємницької діяльності суттєво варіюється залежно від часових періодів та специфіки конкретних регіонів, виникає потреба у детальному аналізі детермінант, що зумовлюють ці розбіжності. Розуміння та врахування факторів різної спрямованості, які впливають на ступінь використання ресурсів, є необхідною умовою для формування результативних заходів державного регулювання, здатних адаптуватися до мінливого середовища та стимулювати ділову активність на місцях.

Рушійні сили, що визначають стан та спричиняють розвиток ресурсного потенціалу, формують у межах регіону специфічне підприємницьке середовище, характер якого безпосередньо зумовлює рівень сприятливості для ведення бізнесу. Це середовище становить собою сукупність об'єктивних умов і факторів, що чинять тиск на суб'єктів господарювання та вимагають від них гнучких управлінських рішень для адаптації або мінімізації негативних впливів. Більшість сучасних економістів інтерпретують підприємницьке середовище як фундаментальну платформу суспільних умов, що безпосередньо коригують

вектори функціонування та інтенсивність розвитку малого бізнесу на конкретній території.

Зокрема, І.І. Івасів та І.Б. Запихляк вважають, що підприємницьке середовище слід розглядати як динамічну систему суспільних умов, що безпосередньо коригують діяльність суб'єктів господарювання. Комплексний підхід до цієї категорії передбачає декомпозицію середовища на окремі структурні компоненти. Це дозволяє ідентифікувати конкретні важелі впливу та оцінити дію різновекторних чинників, що формують унікальний ландшафт для функціонування підприємництва в українських реаліях, визначаючи засади його адаптації та потенціал до зростання [8, с.25].

До фундаментальних чинників формування підприємницького середовища належать фізична наявність та безперешкодний доступ до базових ресурсів, необхідних для запуску бізнес-процесів: фінансового капіталу, виробничих площ, сучасного обладнання та сировинної бази. Не менш вагомим є раціональний баланс між фіскальною та стимулюючою функціями оподаткування, що має забезпечувати підприємствам можливість для розширеного відтворення капіталу на тлі загальної макроекономічної стабільності в країні. Додатковою підтримкою для розвитку бізнес-структур виступає розгалужена інфраструктура, прозорі та спрощені процедури державної реєстрації, а також дієві програми державного протекціонізму, що в сукупності створюють сприятливе поле для тривалого функціонування підприємництва.

У науковому доробку Т.П. Ткаченко підприємницьке середовище розглядається як складна багатогранна система, що інтегрує безпосередніх суб'єктів господарювання, нормативно-правове поле, політичну кон'юнктуру та панівні соціальні настрої в суспільстві [29]. Ці компоненти перебувають у постійній взаємодії, формуючи динамічний контекст функціонування підприємств. Такий підхід підкреслює необхідність безперервного моніторингу зовнішніх сигналів та оперативного реагування менеджменту на зміни в законодавчому чи політичному просторі задля збереження стійкості та адаптивності бізнес-структур.

Таким чином, підприємницьке середовище - це динамічна система взаємозалежних об'єктивних і суб'єктивних чинників, комплексний вплив яких безпосередньо визначає вектор розвитку та результативність діяльності суб'єктів господарювання.

На рис. 1.2 відображено механізм формування ресурсного потенціалу суб'єктів господарювання та структурування підприємницького середовища через призму системної взаємодії визначальних чинників і функціональних елементів.

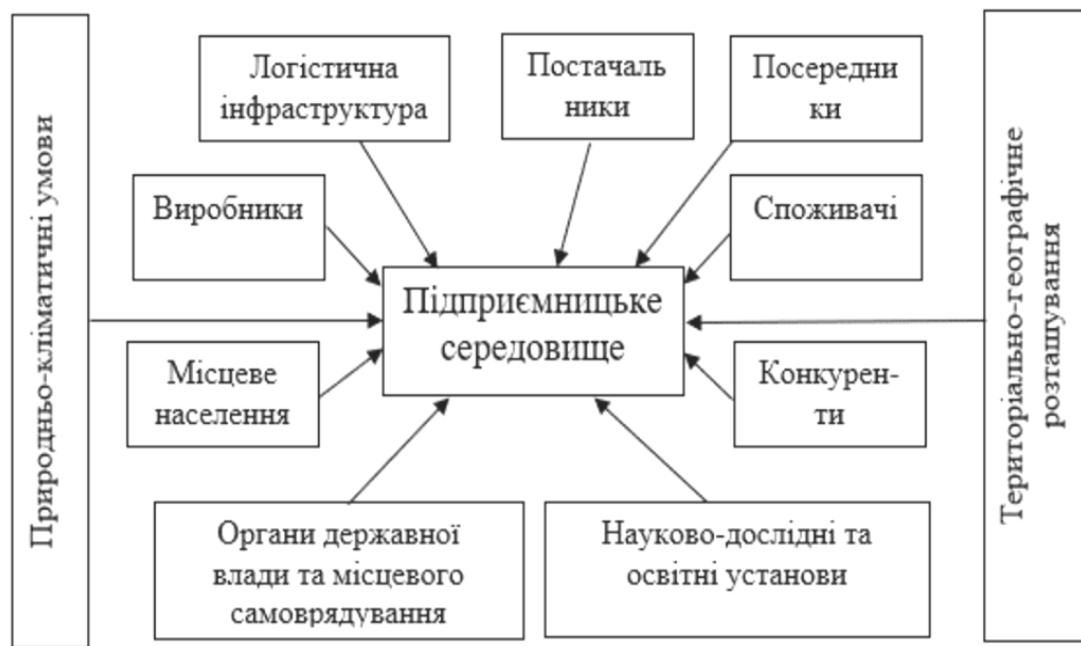


Рис. 1.2 Механізм взаємодії структурних компонентів підприємницького середовища у процесі формування ресурсного потенціалу

До об'єктивних чинників належать фундаментальні характеристики, що визначають роль регіону в територіально-господарській структурі держави. Зокрема, це економіко-географічне положення, природно-ресурсний потенціал та специфіка освоєння територій, а також демографічні параметри й рівень розвитку галузевої структури (виробничої, соціальної та інфраструктурної сфер). Оскільки ці фактори зумовлені історично та географічно, вони формують базові природні умови функціонування бізнесу, які мають високу інерційність і практично не піддаються оперативному регулюванню з боку органів державної влади.

Суб'єктивні чинники, на відміну від об'єктивних, є керованими та часто постають прямим наслідком управлінських рішень. У контексті розвитку ресурсного потенціалу регіонального підприємництва їх доцільно класифікувати за характером впливу:

- базисні: визначають фундаментальну можливість ведення бізнесу (нормативно-правове поле, податковий режим, фізичний доступ до ресурсів);
- доповнюючі: регулюють масштаби та якісний стан підприємницького середовища (державні програми підтримки, розвиненість ринкової інфраструктури, рівень соціального партнерства та інститути самоорганізації);
- внутрішні: зосереджені на показниках ефективності конкретного суб'єкта та тісно пов'язані з людським капіталом (професійна компетентність, психологічна готовність до ризиків, адаптивність до ринкових трансформацій та мікроклімат у бізнес-оточенні).

Зовнішнє середовище підприємництва традиційно структурується за рівнем інтенсивності впливу на чинники прямої та непрямої дії:

- фактори прямої дії (мікросередовище): безпосередньо впливають на операційні процеси та включають кон'юнктуру ринку (попит, пропозиція, торговельні умови), а також систему сталих господарських зв'язків. Сюди належать взаємодія з постачальниками ресурсів, доступ до кваліфікованого персоналу, партнерство з фінансовими установами та комунікація з профспілковими організаціями;
- фактори непрямої дії (макросередовище): створюють загальний контекст функціонування бізнесу без прямого втручання в поточну діяльність. До них відносять державне регулювання, загальноекономічні параметри (інноваційна динаміка, фаза економічного циклу, інвестиційний клімат), а також глобальні суспільно-політичні процеси.

Класифікація ключових детермінант розвитку ресурсного потенціалу регіонального підприємництва передбачає їх поділ на екзогенні та ендогенні [23].

Екзогенні фактори мають макроекономічну природу та зумовлені загальнодержавними й глобальними тенденціями, тоді як ендогенні безпосередньо відображають внутрішній стан соціально-економічної системи регіону, зокрема якість інституційної підтримки бізнесу, ефективність урядових преференцій та рівень сприяння підприємницьким ініціативам з боку місцевих органів влади.

До складу ендогенних чинників, що обмежують використання ресурсного потенціалу, належать критичні внутрішні бар'єри: висока вартість базових ресурсів (землі, енергії, праці) в умовах ринкової невизначеності, недостатньо розвинена інфраструктура підтримки малого й середнього бізнесу, а також інституційні деформації, такі як монополізація локальних ринків і дефіцит інформаційної прозорості. Крім того, розвиток стримується відсутністю дієвих механізмів інтеграції інтелектуальних та технологічних активів регіону в реальний сектор підприємництва.

Зазначені чинники виступають суттєвими бар'єрами на шляху капіталізації підприємницького потенціалу як стратегічного ресурсу для сталого розвитку економіки. Основні деструктивні впливи на рівні регіону мають комплексну природу та групуються за такими ключовими напрямками:

- інституційні дефіцити - недосконалість регіональної системи стимулювання інновацій та відсутність у керівних структур необхідних компетенцій для розробки дієвих економіко-правових механізмів фінансової підтримки стартапів і процесів комерціалізації розробок;
- інфраструктурна диспропорція - незбалансованість існуючих елементів підтримки (консалтингових, інформаційних, юридичних та кадрових сервісів), які часто не відповідають реальним запитам бізнесу на різних етапах його життєвого циклу;
- організаційно-управлінські бар'єри - відсутність системного підходу до координації взаємодії між владою, наукою та бізнесом, що гальмує активізацію та ефективне використання наявних ресурсів регіону.

Організаційно-управлінські чинники охоплюють проблеми координації та стратегічного менеджменту ресурсів регіону. До них належать:

- гострий дефіцит кваліфікованого персоналу та дисбаланс у підготовці фахівців для інноваційних галузей, зумовлений низькою мотивацією молоді до профільного навчання.

- низький рівень розвитку кооперації та відсутність дієвих соціально-економічних мереж для інтеграції локальних інтелектуальних і технологічних активів у бізнес-процеси.

- обмеженість інструментів залучення інвесторів як стратегічних агентів розвитку та високі ризики капіталовкладень.

- критичне зростання невизначеності та операційних ризиків, посилене наслідками пандемії та загальною дестабілізацією умов господарювання.

Група інфраструктурних та економічних чинників формує зовнішні обмеження, що безпосередньо впливають на фінансову стабільність та темпи модернізації бізнесу:

Інфраструктурно-правові бар'єри - відчувається гострий дефіцит цілісної законодавчої бази та нормативних актів, які б не лише регулювали, а й реально стимулювали розвиток підприємницьких ініціатив.

Економічні чинники:

- фінансова нестабільність: висока складність прогнозування прибутку та рентабельності через активні інфляційні процеси й девальвацію національної валюти.

- висока вартість інновацій: значні фінансові витрати на впровадження будь-яких нововведень, що обмежує технічне оновлення підприємств.

- обмеженість регіонального впливу: слабкість механізмів місцевої влади у стимулюванні появи інноваційно активних структур, які мають стати драйверами майбутнього розвитку регіону.

Із великої кількості досліджених чинників впливу на ресурсний потенціал підприємництва регіону на рис. 1.3. виокремлено та зосереджено саме ті рушійні сили, які на сьогодні мають найбільший вплив на його розвиток.

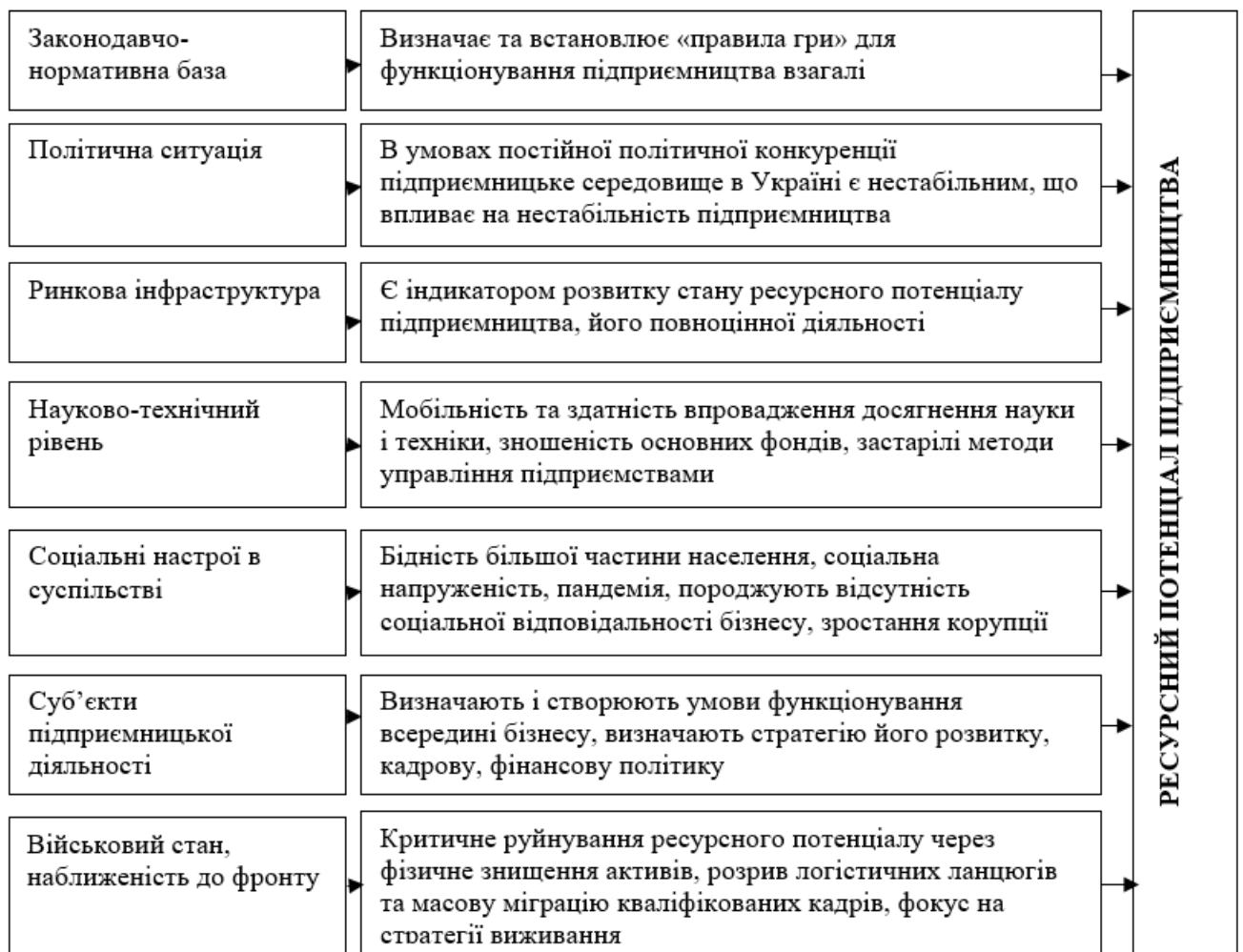


Рис. 1.3. Фактори впливу на ресурсний потенціал підприємницького сектору на національному та регіональному рівні

Ефект від зазначених чинників на формування ресурсного базису регіонального підприємництва має неоднозначний характер і прямо залежить від поточної економічної кон'юнктури, та рівня інвестиційної привабливості території. В умовах повномасштабного вторгнення росії, визначальний вплив також має територіальне розташування бізнесу, близькість до лінії фронту та інфраструктурне забезпечення.

Системна діагностика цих факторів дозволяє ідентифікувати та обходити бар'єри на шляху до сталого розвитку, що є передумовою для раціональної експлуатації всіх видів потенціалів та їх синергії у структурі підприємницької спроможності регіону.

1.3. Показники та методи визначення рівня підприємницького потенціалу

Динаміка регіонального розвитку безпосередньо корелює з ефективністю експлуатації наявних територіальних ресурсів. Актуальність формування та раціонального використання ресурсного потенціалу підприємництва пояснюється визначальною роллю різногалузевих активів у реалізації стратегічних соціально-економічних завдань регіону, де належне ресурсне забезпечення постає фундаментом для стійкого господарювання.

Водночас аналіз методичних підходів свідчить про наявність розрізнених інструментів оцінки його окремих структурних компонентів, що підкреслює відсутність уніфікованої комплексної методики в сучасній науковій думці.

Автори Ковальська Л.Л., Оксенюк К.І. та Готько Н.М. [19] обґрунтовують методичний підхід до оцінювання підприємницького потенціалу регіону, що базується на послідовній реалізації визначених етапів для забезпечення комплексності аналізу (рис.1.4).

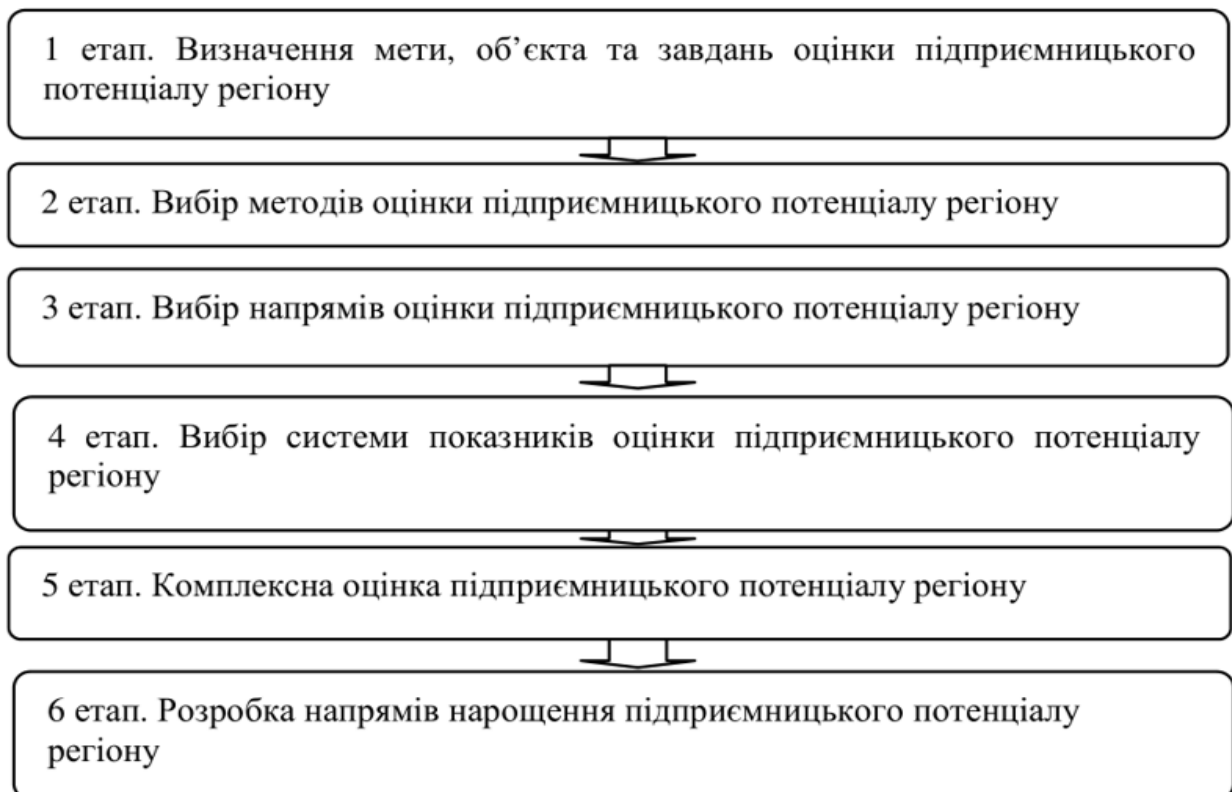


Рис.1.4 Методика оцінки та аналізу підприємницького потенціалу регіону

Початковий етап передбачає визначення мети, об'єкта та завдань дослідження, де ключовим орієнтиром виступає встановлення фактичного рівня підприємницького потенціалу конкретної території. Об'єктом оцінювання при цьому постає регіон у поєднанні з його ресурсним базисом.

На другому етапі формується методологічний інструментарій оцінки, який охоплює широкий спектр аналітичних методів:

- статистичні - для виявлення закономірностей, аналізу структурних зрушень та побудови прогнозних моделей.
- графічні та табличні - для візуалізації результатів, забезпечення наочності аналізу та систематизації отриманих даних.
- індексні - для кількісного вимірювання ступеня впливу окремих детермінант на інтегральний показник.
- математичні - для підвищення точності обчислень, оперативності обробки масивів даних та моделювання багатofакторних впливів.
- аналітичні - для глибокого вивчення внутрішніх тенденцій і прихованих резервів розвитку.

Третій етап присвячений структуруванню напрямів оцінювання, що дозволяє деталізувати аналіз підприємницького потенціалу регіону за ключовими компонентами:

- фінансовий потенціал (оцінка інвестиційних ресурсів та грошових потоків);
- інфраструктурний потенціал (аналіз стану мереж та сервісів, що забезпечують діяльність бізнесу);
- інноваційний потенціал (дослідження здатності регіону до впровадження новітніх технологій та наукових розробок);
- трудовий потенціал (моніторинг кадрового забезпечення та рівня кваліфікації робочої сили).

На четвертому етапі, згідно з обраною методологією, формується цілісна система кількісних і якісних індикаторів (табл. 1.1), які слугують метриками для вимірювання кожного з визначених напрямів.

Загальні показники оцінки стану ресурсного потенціалу підприємництва

Ресурси, які формують вид потенціалу	Показники оцінки стану ресурсів
<i>Інтелектуальний потенціал</i>	
Організаційні можливості розвитку інтелектуального потенціалу	Кількість вищих навчальних закладів (три рівні освіти: бакалаврський, магістратура, аспірантура), наявність та динаміка науково-дослідних центрів
Кадрові ресурси відтворення інтелектуального капіталу	Загальна кількість здобувачів вищої освіти, в тому числі: бакалаврів, магістрів, аспірантів
Інвестиційні ресурси розвитку інтелектуального потенціалу	Динаміка фінансування НДДКР за рахунок державних та приватних інвестицій
<i>Трудовий потенціал</i>	
Організаційні можливості розвитку трудового забезпечення підприємництва	Кількість навчальних закладів регіону всіх рівнів, що здійснюють програму основної та додаткової освіти щодо організації підприємницької діяльності
Професійні та консалтингові ресурси розвитку підприємництва	Кількість спеціалістів-консультантів, бізнес-тренерів в сфері розвитку підприємництва
Рівень фінансового забезпечення програм підготовки підприємців-початківців	Обсяг і динаміка бюджетного фінансування програм підготовки підприємців регіону в межах програм підтримки підприємництва
<i>Інноваційно-інвестиційний потенціал</i>	
Наявність інституцій підтримки інноваційного підприємництва	Кількість та динаміка закладів інфраструктури підтримки інноваційного підприємництва (технопарків, технополісів, бізнес-інкубаторів, інноваційних центрів тощо)
Наявність фахівців вищої кваліфікації	Кількість фахівців в сфері захисту інтелектуальної власності
Наявність програм фінансової та податкової підтримки малих інноваційних підприємств старт-апів	Обсяг фінансової підтримки малих інноваційних підприємств регіону на умовах грантів, конкурсів, краудфандингу тощо
<i>Інформаційний потенціал</i>	
Наявність регіональних інформаційних систем та можливостей використання нових технологій	Кількість регіональних інформаційних систем та можливостей використання нових технологій
Наявність територіальних центрів трансферу технологій та кваліфікованої допомоги у цій сфері	Динаміка кількості кваліфікованих спеціалістів у сфері трансферу технологій
Наявність цільових програм щодо підтримки високотехнологічних виробництв	Обсяг фінансування суб'єктів малого бізнесу за цільовими програмами розвитку високотехнологічних виробництв
<i>Законодавчо-нормативний потенціал</i>	
Наявність регіональних нормативних актів, що відповідають пріоритетам підприємницьких структур	Кількість регіональних нормативних актів, що відповідають пріоритетам підприємницьких структур
Професійні ресурси органів влади, здатні реалізувати ефективне управління розвитком підприємницького потенціалу регіону	Кількість кваліфікованих фахівців органів влади, що зайняті забезпеченням програм підтримки підприємництва в регіоні

Наявність регіональних нормативних актів, що надають комплекс стимулюючих заходів суб'єктам підприємницької діяльності (пільги, відстрочення платежів, застава тощо)	Динаміка кількості регіональних нормативних актів, що надають комплекс стимулюючих заходів суб'єктам підприємництва
<i>Виробничий потенціал</i>	
Наявність програм розвитку галузевих ніш для підприємницької діяльності	Кількість програм щодо розвитку галузевих напрямків підприємництва
Наявність програм професійної перепідготовки з підприємництва в різних галузях	Кількість навчальних закладів, що здійснюють професійну перепідготовку з підприємництва у визначених галузях
Наявність інвестиційних механізмів і пріоритетів в галузі інвестиційної діяльності регіонів та муніципальних утворень за галузями	Кількість цільових інвестиційних програм в регіоні

На основі розрахованих показників проводиться комплексний аналіз підприємницького потенціалу регіону, за результатами якого встановлюється його фактичний рівень та розробляються стратегічні напрями відновлення й подальшого розвитку відповідної ресурсної бази.

Для комплексної оцінки науковці пропонують застосовувати [19] наступні відносні показники (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Показники комплексної оцінки ресурсного потенціалу підприємництва регіону

Елементи ресурсного потенціалу підприємництва регіону	Відносні показники, що характеризують ресурсний потенціал підприємництва
Трудовий потенціал $TP = \sum_{i=1}^n \frac{TP_n}{n} \quad (1.1)$	TP_1 – рівень зайнятості населення, (%) TP_2 – середньомісячна номінальна нарахована заробітна плата на одного робітника у підприємстві, (грн.) TP_3 – індекс продуктивності праці, (%) TP_4 – відношення прибутку до середньорічної чисельності зайнятих у сфері підприємництва (грн./ос.);
Матеріально-технічний потенціал $MTP = \sum_{i=1}^n \frac{MTP_n}{n} \quad (1.2)$	MTP_1 – відношення вартості введених нових основних фондів до загальної вартості основних фондів на кінець року, (%) MTP_2 – відношення вартості основних виробничих фондів до валового регіонального продукту, (%) MTP_3 – питома вага повністю зношених основних фондів, (%) MTP_4 – ступінь зношеності основних фондів, (%)

Фінансовий потенціал $ФП = \sum_{i=1}^n \frac{ФП_n}{n} \quad (1.3)$	ФП₁ – відношення сальдованого (прибуток мінус збиток) результату діяльності суб'єктів підприємницької діяльності до загальної кількості підприємств і організацій ФП₂ – інвестиції в основний капітал на душу населення (грн.) ФП₃ – рентабельність (збитковість) проданих товарів, робіт, послуг; ФП₄ – валовий регіональний продукт на душу населення, (грн.) ФП₅ – відношення доходної частини бюджету регіону до середньорічної чисельності зайнятих в регіоні (грн./ос.)
Інформаційно-інноваційний потенціал $ІІП = \sum_{i=1}^n \frac{ІІП_n}{n} \quad (1.4)$	ІІП₁ – відношення обсягу витрат на інформаційні та комунікаційні технології до валового регіонального продукту, (%) ІІП₂ – питома вага всіх суб'єктів підприємницької діяльності, які використовували інформаційні та комунікаційні технології в загальній кількості суб'єктів; ІІП₃ – відношення персоналу зайнятого дослідженнями та розробками до чисельності зайнятих в економіці регіону, (%) ІІП₄ – інноваційна активність суб'єктів підприємництва, (%) ІІП₅ – відношення витрат на технологічні інновації до валового регіонального продукту, (%) ІІП₆ – питома вага інноваційного продукції (товарів, робіт, послуг) в загальному обсязі відвантаженої продукції (товарів, робіт, послуг), (%)

Оскільки індикатори ресурсного потенціалу регіону мають різні одиниці виміру, їх необхідно привести до порівнянного вигляду шляхом нормування, що дозволяє коректно об'єднати різнорідні дані у цілісну аналітичну модель:

$$I_{n= \frac{x_i - x_{imin}}{x_{imax} - x_{imin}}} \quad (1.5)$$

де x_i – значення показника по i -тому регіону;

x_{min} – мінімальне значення аналогічного показника по всій сукупності досліджуваних регіонів (територій);

$X_{\max}$ – максимальне значення аналогічного показника по всій сукупності досліджуваних регіонів (територій).

Завдяки нормуванню відносні показники набувають зіставного вигляду, що дозволяє коректно порівнювати регіон із референтними точками та іншими територіями. На базі цих даних розраховуються інтегральні індекси: спочатку оцінюється кожен окремих елемент ресурсного потенціалу підприємництва шляхом визначення середньоарифметичного значення відповідних показників.

Далі здійснюється оцінка і визначення комплексного інтегрального показника. Він розраховується за наступною формулою:

$$РПП_p = \sqrt[4]{ТП \times МТП \times ФП \times ІП} \quad (1.6)$$

Застосування цієї методики дає змогу об'єктивно оцінити стан та інтенсивність використання ресурсного потенціалу підприємництва в регіоні. Структурний аналіз його окремих компонентів допомагає виявити приховані резерви для нарощування ресурсної бази, а дослідження показників у динаміці дозволяє прогнозувати розвиток і майбутній потенціал підприємницького середовища.

Отже, ресурсний потенціал підприємництва регіону постає як багатогранна економічна категорія, що охоплює сукупність територіальних ресурсів, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей розвитку. Цей потенціал піддається кількісному вимірюванню та має низку якісних параметрів, які визначають ефективність його експлуатації та перспективи нарощування. При цьому об'єктивна оцінка ресурсного базису вимагає обов'язкового врахування впливу екзогенних та ендогенних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Запропонована методика розрахунку комплексного показника забезпечує всебічну характеристику ресурсного потенціалу регіону, дозволяючи не лише кількісно оцінити його стан, а й ідентифікувати ключові фактори впливу, а також визначити сильні та слабкі сторони підприємницького середовища.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМНИЦТВА РЕГІОНУ

2.1 Характеристика ресурсного потенціалу підприємництва України

Підприємницький потенціал виступає фундаментом для економічного поступу країни, оскільки наявність ресурсів та інвестиційна привабливість стимулюють здорове конкурентне середовище. Успішний розвиток бізнесу не лише забезпечує стабільні податкові надходження до бюджетів, а й розв'язує ключові соціальні питання: від насичення ринку якісними товарами до подолання безробіття через створення нових робочих місць.

В умовах воєнного стану розвиток вільного підприємництва набуває стратегічного значення для стійкості економіки, що реалізується через адаптивне нормативно-правове регулювання. Ключову роль у підтримці бізнесу відіграє держава, яка забезпечує правову базу через профільні закони - зокрема «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва» та «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва». Попри виклики війни, правове поле продовжує базуватися на спрощенні реєстраційних процедур (згідно із законом про державну реєстрацію юридичних та фізичних осіб - підприємців) та реалізації Концепції Загальнодержавної програми розвитку МСБ, що разом із регіональними ініціативами створює необхідний юридичний фундамент для виживання та функціонування приватного сектору в особливий період.

Через призупинення рейтингу Doing Business від Світового банку, який до 2021 року був ключовим інструментом оцінки бізнес середовища у 190 країнах, науковці та інвестори втратили звичний орієнтир для порівняння умов ведення бізнесу. Причиною закриття проекту став скандал навколо недоброчесності посадовців та маніпуляцій даними з боку окремих держав, що підірвало довіру до об'єктивності показників [27]. Україна в останньому звіті за 2020 рік встигла зафіксувати свою позицію на 64-му місці, що демонструвало певну динаміку

реформ, проте наразі оцінка ефективності законодавчих змін потребує нових методологічних підходів та альтернативних міжнародних індикаторів.

На зміну Doing Business Світовий банк впровадив новий проект - індекс Business Ready (B-Ready), перший звіт якого було презентовано на початку жовтня 2024 року. На стартовому етапі дослідження охопило пілотну групу з 50 економік, до якої Україна поки не потрапила. Проте методологія передбачає поступове розширення: вже у 2025 році кількість учасників планують збільшити до 100, а до 2026 року - до 180 країн, що дозволить відновити повноцінний глобальний моніторинг бізнес-клімату на основі більш прозорих та комплексних показників [27].

Згідно з даними міжнародних аналітичних звітів за 2024–2025 роки, динаміка ділового клімату України відображає складний процес адаптації до кризових умов: у Global Business Complexity Index 2024 держава посіла 24-те місце серед 79 країн, що підтверджує життєздатність бізнесу в умовах воєнного стану [4]. Водночас у рейтингу «м'якої сили» (Global Soft Power Index) спостерігається певне зниження - з 37-ї позиції у 2023 році до 44-ї у 2024-му. Попри сформований раніше вагомий потенціал для оптимізації ресурсів та покращення підприємницького середовища, загальні макроекономічні показники та темпи реформ зазнали відчутного регресу внаслідок кумулятивного ефекту пандемії COVID-19 та повномасштабної російської агресії.

Розвиток підприємницького потенціалу безпосередньо визначає рівень конкурентоспроможності держави та її регіональних одиниць на глобальній арені. Для забезпечення сталого територіального поступу пріоритетним завданням стає розбудова стабільного макроекономічного середовища, яке базується на стимулюванні зайнятості населення, підтримці стартап-екосистем та забезпеченні чітких, прогнозованих правил у правовій та податковій сферах.

Динаміка суб'єктів господарювання в Україні протягом 2023-2024 років демонструє парадоксальну тенденцію: водночас із рекордними темпами закриття бізнесу спостерігається висока активність нових реєстрацій, особливо серед фізичних осіб-підприємців.

Вивчення динаміки за розмірами та формами власності показало наступне.

Сектор малого та середнього бізнесу виявився найбільш гнучким, але і найбільш вразливим до викликів воєнного стану та податкових змін. Так, на початок 2025 року в Україні було зареєстровано понад 1,7 млн. діючих фізичних осіб-підприємців (ФОП), що на 7,5% більше ніж у 2024 році. За 2024 рік було відкрито близько 285 тис. нових ФОП, з них 61% нових підприємств відкрили жінки, у 2023 році цей показник становив 56%. Через мобілізацію чоловіків жінки стали головним драйвером реєстрації нових мікропідприємств.

При цьому, 2024 рік став рекордним за кількістю «закриттів», адже припинили свою діяльність майже 210 тисяч ФОП, що на 23% більше ніж у 2023 році. Серед основних причин таких змін можна назвати безпекові ризики, мобілізаційні процеси та посилення податкового контролю (впровадження РРО).

Середній та великий бізнес демонструють більш стійку динаміку в плані створення нових суб'єктів. Кількість юридичних осіб зростає повільніше за ФОП. Основний акцент змістився з розширення бізнесу на релокацію в більш безпечні регіони та адаптацію наявних потужностей і освоєння нових ринків. Україна продовжує втрачати підприємницький потенціал внаслідок вимушеної релокації за кордон. Зокрема, українське підприємництво в Польщі демонструє стійку динаміку розвитку, ставши вагомим складником новоствореного бізнесу: протягом 2023-2024 рр. кожна десята нова реєстрація припадала на громадян України. За період 2022-2023 рр. у країні з'явилося 48,5 тис. українських ФОП, зосереджених переважно в ІТ-секторі, будівництві та сфері послуг. Попри певний спад темпів реєстрації у першій половині 2024 р., рівень ділової активності залишається стабільно високим, що підтверджує значний внесок українських підприємців у польську економіку та їхню успішну інтеграцію в європейський ринок [1]. Найбільша стійкість спостерігається в переробній промисловості, логістиці та агросекторі. Сектор ІТ, який раніше був драйвером, у 2024 році показав ознаки стагнації: кількість нових ІТ-ФОП в Україні скоротилася на 5% порівняно із 2023 роком.

Підприємства державної форми власності проходять етап трансформації та централізації. Станом на червень 2025 року в Україні діють близько 1568 державних підприємств. Попри війну, сукупний прибуток державних підприємств у 2024 році зріс майже вдвічі порівняно із 2023 роком, серед лідерів транспорт та енергетика. При цьому, більше 270 підприємств залишаються збитковими [30].

Динаміка підприємницької активності на рівні країни у 2023-2024 роках відображена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка суб'єктів господарювання в Україні в 2023-2024 роках

Показник	2023	2024	Відхилення (%)
Нові фізичні-особи підприємці (тис.)	300	285	-5,0
Закриті фізичні особи-підприємці (тис.)	158	210	+32,0
Частка жінок у новому бізнесі, %	56	61	+5
Прибутковість державних підприємств	Помірна	Висока (ріст×2)	+100

Найвищу бізнес-активність зберігають Київ, Дніпропетровська та Львівська області. Водночас у прифронтових зонах (Харків, Запоріжжя) спостерігаються різкі коливання: від падіння реєстрації під час обстрілів до швидкого відновлення у періоди відносного затишшя. І як показує статистика останніх років бізнес став швидше реагувати на умови війни – медіана життєвого циклу ФОП, що закрилися у 2024 році склала всього 2 роки і 7 місяців.

Повномасштабна агресія, макроекономічна дестабілізація, масовані руйнування інфраструктурних об'єктів та висока регуляторна невизначеність створюють критичні перешкоди для функціонування бізнесу, що підтверджується даними Міністерства економіки України: падіння промислового виробництва на 13,8% у першому півріччі 2024 року є прямим наслідком глибоких структурних деформацій в економіці країни.

Моніторинг підприємницького потенціалу в Україні свідчить про стійку тенденцію до скорочення ділової активності. Головним деструктивним фактором стало повномасштабне вторгнення, яке спричинило критичне погіршення соціально-економічного клімату та створив загрози функціонування для приватного сектору (рис. 2.1) [25].



Рис. 2.1 Ризики функціонування суб'єктів бізнесу в умовах війни

У період воєнного стану перешкоди для функціонування підприємництва в Україні не просто залишилися актуальними, а набули критичного масштабу, оскільки традиційні ризики були мультипліковані безпрецедентними безпековими загрозами, руйнуванням логістики та глибокою соціально-економічною дестабілізацією (рис. 2.2).

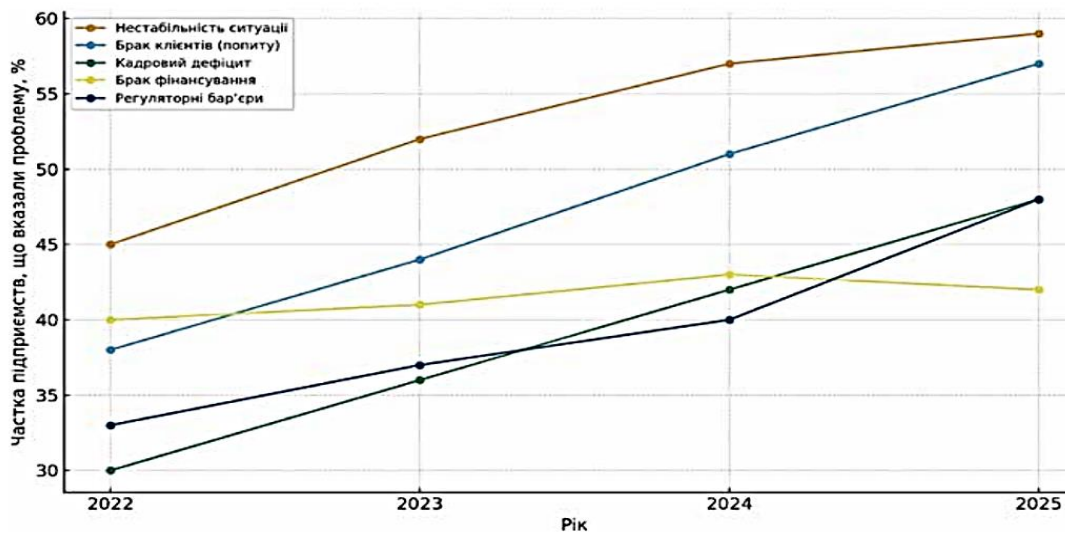


Рис. 2.2. Перешкоди для розвитку підприємницького потенціалу в Україні

Ключові бар'єри розвитку підприємницького потенціалу:

- **брак адаптивного податкового стимулювання.** Надмірна складність законодавства та відсутність реальних механізмів «податкових канікул» для стартапів у воєнний період заважають відновленню релокованих підприємств та появі нових гравців. Скорочення кількості платників податків, руйнування активів, а також вилучення виробничих потужностей і сільськогосподарських земель із господарського обігу внаслідок бойових дій призводять до системного руйнування податкової бази країни. Окрім прямих збитків, вагомий негативний вплив мають опосередковані втрати: регулярні перерви в робочих процесах через повітряні тривоги та хронічна нестабільність енергопостачання суттєво знижують загальну економічну активність;
- **інституційна корупція та тіньовий сектор.** Корупційний тиск у поєднанні з воєнними ризиками змушує бізнес переходити у «тінь». Це не лише знекровлює державний бюджет, що є критичним для обороноздатності, а й суттєво гальмує процес євроінтеграції України; Згідно з даними профільного комітету Верховної Ради, попри зусилля щодо детінізації, обсяг недоотриманих податків на початку 2024 року оцінювався у понад 400 млрд грн. Тіньовий сектор охоплює близько половини національної економіки, а в окремих галузях, як-от торгівля, цей показник сягає критичних 60-70%. Опитування бізнесу та податкових органів

виявили системні методи мінімізації податків: підприємства декларують у середньому лише 61,1% реального доходу. Серед основних інструментів ухилення респонденти виділяють виплату зарплат «у конвертах» (43,5%), використання ФОП замість штатного персоналу (36,2%) та штучне дроблення бізнесу (20,6%). Паралельно з цим, корупція визнається другою за масштабністю загрозою для країни після воєнної агресії. За даними НАЗК, її критичний вплив відзначають понад 75% представників бізнесу та населення. При цьому митниця стабільно очолює антирейтинг найбільш корумпованих сфер очима підприємців, тоді як громадяни ставлять її на друге місце після судової системи.

- фінансовий дефіцит та ризиковість кредитування. Доступ до капіталу в умовах війни залишається вкрай обмеженим. Розширення ресурсного потенціалу неможливе без посилення державних гарантій, цільового пільгового кредитування та створення спеціальних банківських інструментів для страхування воєнних ризиків. Критична нестача фінансових ресурсів охопила 84% вітчизняних компаній, що робить доступ до капіталу чи не найбільшим бар'єром воєнного часу. Більшість суб'єктів звітують про прямі збитки обсягом до 100 тис. доларів США, причому найтяжчого удару зазнала будівельна галузь. Хронічно низький рівень банківського кредитування у поєднанні з інвестиційною стриманістю самих підприємців, зумовленою повною непередбачуваністю безпекової ситуації, фактично консервують розвиток бізнесу на рівні виживання;

- кадровий голод. Згідно з оцінками дослідницької компанії «Advanter», станом на серпень 2024 року третина українських підприємств (34%) зіткнулася з гострим дефіцитом кадрів. Попри певне зниження рівня безробіття - з 19% у 2023 році до 15,1% у листопаді 2024 року, - ситуація на ринку праці залишається критичною [20]. Додатковий тиск на економіку створює інфляція, яка прискорила до 10,7%, випередивши прогнозні показники НБУ. Підприємницька діяльність суттєво гальмується через сукупність макроекономічної нестабільності, інституційної слабкості та нерозвиненості фінансових інструментів. Більшість суб'єктів господарювання залишаються замкненими на внутрішньому ринку з мінімальною присутністю за кордоном. І хоча у 2024 році експорт товарів

продемонстрував зростання на 12,1% (до 38,9 млрд. дол), критичне від'ємне сальдо торговельного балансу у розмірі 35,7 млрд. дол. свідчить про глибокий структурний дисбаланс зовнішньої торгівлі;

– комплексна дестабілізація. Руйнування логістичних ланцюгів, зниження купівельної спроможності населення, енергетичний терор та постійна безпекова загроза створюють умови, за яких традиційні перешкоди (наслідки пандемії, війна чи політична нестабільність) масштабуються до рівня системної кризи. Систематичне нищення енергетичної та критичної інфраструктури спричинило гострий дефіцит потужностей, що миттєво загальмувало ділові процеси: підтвердженням цього є падіння індексу очікувань ділової активності до позначки 43,6 пункту в червні 2024 року, що свідчить про глибокі песимістичні настрої серед підприємців [18]. Результати опитувань НБУ свідчать про досить обережні прогнози бізнесу щодо нарощування виробництва товарів та послуг у 2025 році. Помірний оптимізм зберігають переробна промисловість, агросектор, підприємства енерго- та водопостачання, а також експортери. Водночас у будівництві, торгівлі, транспортній галузі та видобувній промисловості переважають стримані очікування. Фундаментальним бар'єром залишається ведення бойових дій, яке доповнюється низкою критичних супутніх чинників: дефіцитом електроенергії, падінням купівельної спроможності населення, гострим кадровим голодом через мобілізаційні процеси й міграцію, а також обмеженим доступом до капіталу.

Для максимальної реалізації ресурсного потенціалу підприємництва на всіх рівнях - від локальних громад до держави загалом - критично важливим є перехід до моделі інноваційного розвитку. Це вимагає розбудови такої державної системи управління, яка б не обмежувалася підтримкою промислових гігантів, а створювала сприятливу екосистему для генерації та впровадження інновацій у секторі малого й середнього бізнесу. Саме інтеграція новітніх технологій та креативних рішень дозволяє перетворити кількісні показники підприємництва на якісний ресурсний актив, що здатний забезпечити глобальну конкурентоспроможність національної економіки.

Отже, ефективність державного управління сьогодні є визначальним фактором розкриття внутрішнього ресурсного потенціалу підприємництва, де здатність влади оперативно адаптувати інструменти підтримки та методи контролю безпосередньо трансформує енергію малого й середнього бізнесу в реальну економічну стійкість. Завдяки вчасному усуненню бар'єрів та стимулюванню ділової активності, прихований ресурс приватного сектору стає фундаментом для виживання економіки в умовах війни та головним рушієм формування потужної, самодостатньої держави в майбутньому.

2.2 Оцінка ресурсного потенціалу підприємництва Миколаївської області

Якість і глибина формування підприємницького потенціалу виступають базовим індикатором конкурентоспроможності регіону, оскільки саме вони визначають здатність територіальної економіки до саморозвитку та адаптації.

Для повної активації цього ресурсу держава має забезпечити сприятливі макроекономічні умови, що базуються на стабільній правовій системі, прозорому оподаткуванні та стимулюванні зайнятості. Синергія цих факторів дозволяє ефективно поєднати ключові компоненти потенціалу регіону:

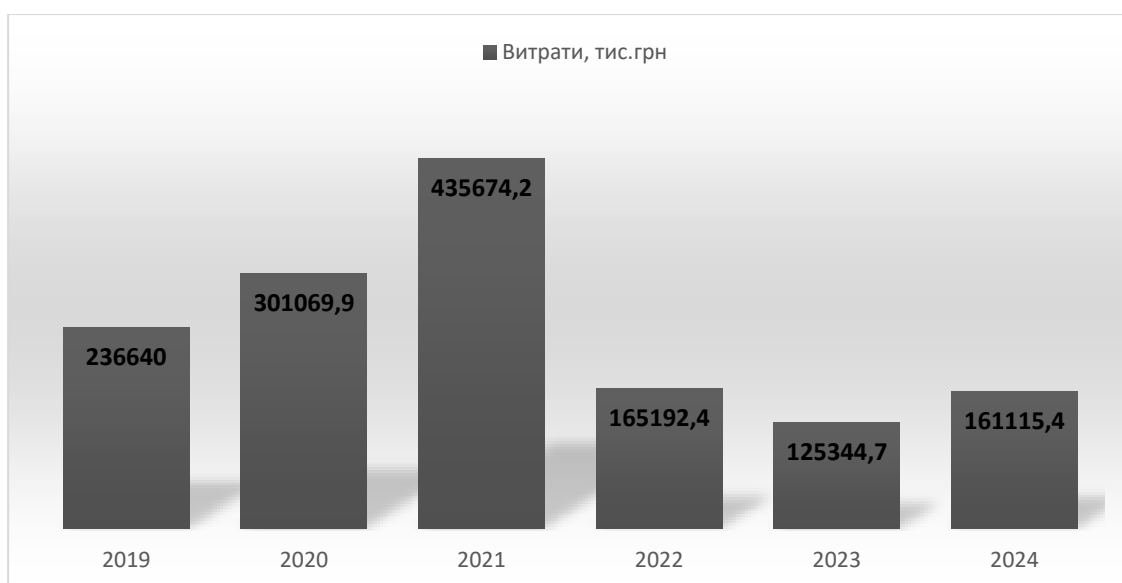
- фінансовий та податковий: доступ до капіталу та лояльний фіскальний клімат;
- інфраструктурний та ринковий: розвинена логістика, комунікації та місткість збуту;
- трудовий та виробничий: наявність кваліфікованих кадрів та технологічної бази;
- інноваційний: здатність до модернізації та впровадження ноу-хау.

Таким чином, системне управління цими структурними елементами перетворює теоретичні можливості регіону на реальний економічний актив, що гарантує його стійкість і довгострокове процвітання.

Здійснимо аналіз ресурсного потенціалу підприємництва Миколаївської області.

Інноваційна складова є головним каталізатором регіонального розвитку. Інноваційний потенціал тут виступає не просто як окремий показник, а як інтегральна здатність області акумулювати фінансові, інтелектуальні та технологічні ресурси для створення й поширення новітніх рішень.

Аналіз динаміки інноваційної активності підприємств Миколаївської області протягом 2019-2024 років вказує на суттєву деградацію ресурсного потенціалу регіону. Зменшення кількості інноваційно-активних суб'єктів господарювання свідчить про те, що підприємницьке середовище втрачає здатність до самооновлення та технологічного розвитку.



Джерело: складено за [витр гус]

Рис. 2.3 Витрати на здійснення інноваційної діяльності підприємствами Миколаївської області

Негативна динаміка витрат на інновації є критичним сигналом, оскільки це вимиває інтелектуальний та виробничий капітал області. Таке виснаження ресурсного потенціалу обмежує можливості підприємств для створення доданої вартості та послаблює їхні позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках. У підсумку, затяжна рецесія інноваційних інвестицій створює ризик технологічного відставання регіону, що потребує негайного перегляду механізмів державного стимулювання для відновлення життєздатності бізнес-ресурсів.

Ресурсний потенціал підприємництва Миколаївської області характеризується суттєвим дисбалансом у просторовому розподілі

інтелектуальних активів: науково-дослідний та проєктно-конструкторський сегменти майже повністю сконцентровані в обласному центрі. Така територіальна нерівномірність обмежує поширення інновацій у периферійні райони, що стримує загальну модернізацію підприємництва в регіоні.

Водночас виробничий потенціал Миколаївщини виступає стратегічним межовим показником економічної потужності. Він визначає граничні обсяги валового регіонального продукту (ВРП), які область здатна генерувати за умови синергії технічної бази та максимально ефективної експлуатації трудових ресурсів. Таким чином, ефективність використання виробничого ресурсу безпосередньо залежить від здатності регіону децентралізувати науковий потенціал та інтегрувати його у реальний сектор економіки на всій території області.

Для глибшого аналізу ресурсного потенціалу Миколаївської області розглянемо кількісні показники результативності регіональної економіки. В табл. 2.3 представлено фактичні обсяги виробництва валового регіонального продукту (ВРП) та його динаміку, що дозволяє оцінити реалізовану частину виробничого потенціалу області та виявити ключові тенденції економічного зростання або рецесії протягом аналізованого періоду.

Таблиця 2.3

Динаміка ВРП Миколаївської області за 2018-2021рр

Показник	Роки				Відхилення 2021/2018	
	2018	2019	2020	2021	+/-	%
Валовий регіональний продукт	79916	92459	96648	124162	+44246	55,4
Індекс зростання ВРП, %	103,0	106,7	104,5	128,5	-	-
Частка ВРП у загальному обсязі по Україні, %	2,3	2,3	2,3	2,3	-	-

Джерело: розраховано за [3,27]

Аналіз динаміки ВРП протягом 2018-2021 років вказує на номінальне розширення ресурсного потенціалу Миколаївщини, проте якісна оцінка цього зростання потребує дефляційного коригування. Врахування темпів інфляції, валютних коливань та реальної купівельної спроможності дозволяє відокремити

фактичний розвиток виробничих потужностей від суто цінових факторів, що критично важливо для розуміння життєздатності регіонального ринку праці.

Сучасний стан ресурсного потенціалу області у 2022-2024 рр. характеризується високим ступенем невизначеності через відсутність офіційної статистики у відкритому доступі. Проте очевидним є те, що статус прифронтового регіону та систематичні руйнування інфраструктури спричинили безпрецедентну деградацію виробничого потенціалу. Постійні безпекові ризики та фізичне знищення активів суттєво обмежили економічну активність, трансформували умови функціонування підприємництва з моделі «розвитку» в модель «виживання та збереження залишків ресурсу».

Показник ВРП у розрахунку на одну особу виступає інтегральним індикатором ефективності використання ресурсного потенціалу регіону, оскільки він акумулює результативність усіх ключових галузей економіки. Його динаміка не просто ілюструє рівень соціально-економічного добробуту населення, а перебуває у прямій кореляції з конкурентоспроможністю території: висока концентрація доданої вартості на одиницю людського ресурсу свідчить про якість та потужність внутрішніх активів. Таким чином, цей показник визначає фундаментальні межі інвестиційної привабливості та окреслює реальні можливості для подальшого нарощування економічного капіталу області.

Аналіз статистичних даних щодо кількісних змін трудового ресурсу та структури підприємницького середовища Миколаївщини у 2016-2019 роках виявив нестабільну та суперечливу динаміку розвитку. Така нерівномірність свідчить про низьку адаптивність ресурсного потенціалу області до змінних умов, де періоди нарощення кадрового та організаційного капіталу чергувалися з його вимиванням. Це підкреслює структурну вразливість бізнес-середовища, де відсутність стійкого вектору зростання кількості суб'єктів господарювання та нього кадрового забезпечення стримувала формування цілісного й потужного фундаменту для довгострокового економічного прориву регіону (рис. 2.4).

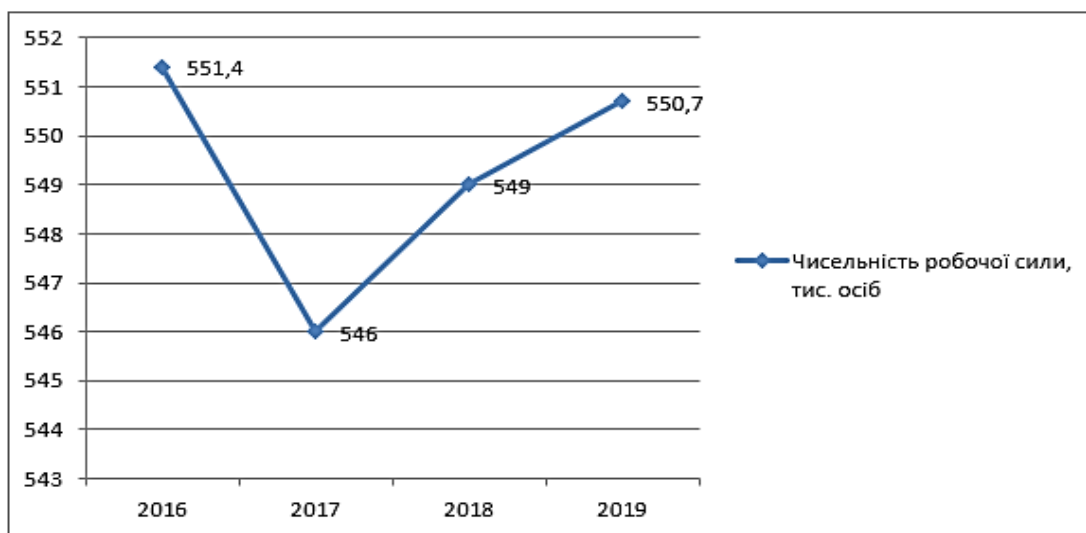


Рис. 2.4. Динаміка чисельності робочої сили Миколаївської області

Протягом 2022–2024 років на ринку праці Миколаївщини фіксується наступна ситуація:

- ринок праці характеризується нестачею кадрів, передусім - чоловічої сили;
- міграція місцевого населення спричинила дефіцит робочої сили – нестачу кадрів у різних сферах діяльності;
- присутність внутрішньо переміщених осіб (ВПО) наразі частково перекриває цей дефіцит. Наймання переселенців – одна з поточних стратегій підприємців;
- мобілізація. Через це зростає тіньовий бізнес, де чоловіки можуть працювати неофіційно.
- зменшилась кількість офіційних безробітних.
- зменшилась кількість поданих роботодавцями вакансій.
- підвищений попит на чоловічі професії.

Зараз відбувається поступове відновлення ринку праці, після його занепаду на початку повномасштабного вторгнення. Зростає кількість вакансій порівняно з 2022 та потреба у фахівцях порівняно з 2023 роком [5].

Ресурсний потенціал підприємництва є ключовим драйвером регіонального розвитку, що трансформує внутрішні активи території в реальні економічні

результати. Через механізми створення нових робочих місць та стабільне наповнення бюджетів усіх рівнів, цей потенціал формує фінансовий фундамент для розв'язання критичних соціально-економічних завдань. Водночас активізація підприємницьких ресурсів виступає потужним стимулом для конкурентоспроможності, оскільки змушує бізнес постійно вдосконалювати виробничі цикли та інтенсифікувати інноваційні процеси, що в сукупності забезпечує якісне оновлення всієї економічної системи регіону.

Надалі проаналізуємо кількість суб'єктів підприємництва у Миколаївській області за 2021-2024 роки (рис.2.5, 2.6).

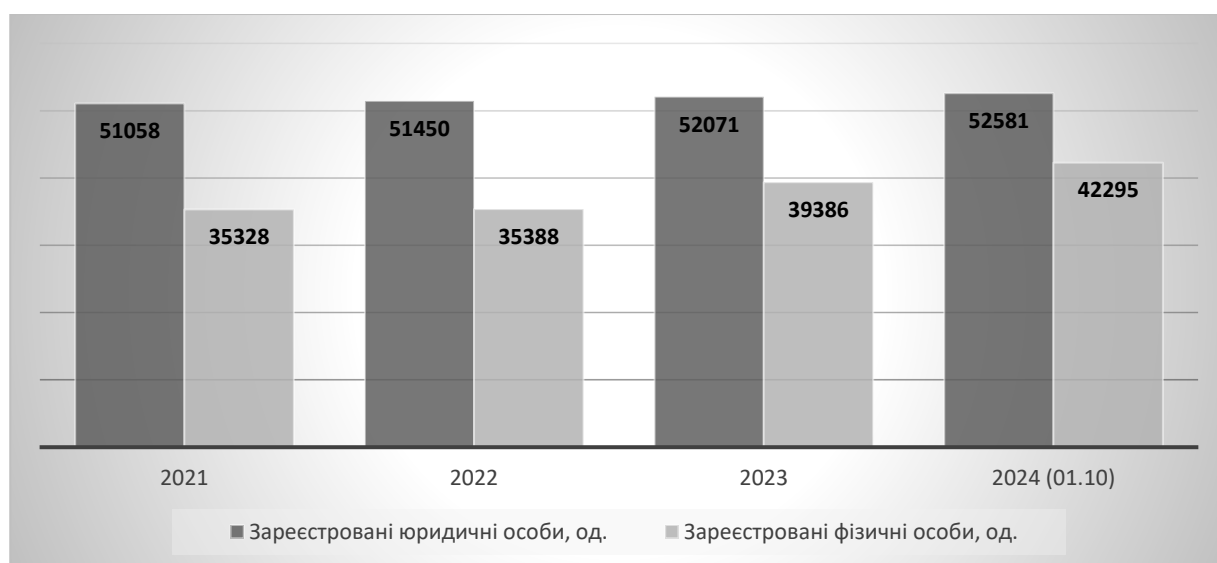


Рис. 2.5. Динаміка зареєстрованих юридичних та фізичних осіб-підприємців у Миколаївській області у 2021-2024 рр.



Рис. 2.6. Динаміка юридичних та фізичних осіб-підприємців за видами економічної діяльності

Незважаючи на воєнний стан, динаміка реєстрації нових суб'єктів господарювання демонструє адаптивність ресурсного потенціалу регіону, проте якісна структура цього зростання свідчить про вимушену примітивізацію економіки. Переважна концентрація бізнесу в сегменті торгівлі (рис. 2.5) вказує на дефіцит ресурсів для капіталомісткого виробництва, оскільки цей сектор вимагає мінімальних інвестицій і не орієнтований на створення значного валового продукту.

Така деформація підприємницького середовища є прямим наслідком критичного виснаження ресурсів Миколаївщини через повномасштабну агресію: безперервне масове руйнування виробничих активів та інфраструктури; критичний відтік людського капіталу через міграцію та мобілізацію фахівців; втрата каналів збуту та різке падіння купівельної спроможності; розрив традиційних ланцюгів постачання.

У підсумку, хоча кількісні показники підприємництва зростають, його реальний потенціал залишається заблокованим у низькотехнологічних сферах, що потребує стратегічних заходів для відновлення виробничих потужностей регіону.

Ефективність та конкурентоспроможність ресурсного потенціалу підприємництва є похідними від специфіки регіонального середовища, яке через механізми територіального та галузевого поділу праці створює унікальний фундамент для ділової активності.

Спроможність бізнесу генерувати додану вартість базується на стратегічному поєднанні двох типів переваг:

- абсолютні переваги: природно-географічний ландшафт, кліматичні умови та демографічний профіль регіону, що складають його первинний ресурсний базис.
- відносні переваги: рівень розвитку виробничої інфраструктури та здатність підприємств до технологічної оптимізації витрат.

Рациональна просторова організація дозволяє перетворити ці регіональні особливості на спеціалізацію, де кожен суб'єкт господарювання максимально експлуатує наявні локальні ресурси. Це не лише підвищує ефективність окремих

підприємств, а й інтегрує їх у загальнонаціональну систему конкурентних переваг, роблячи регіон невід'ємною та потужною ланкою економіки країни.

Конкурентоспроможність ресурсного потенціалу підприємництва регіону визначається не просто наявністю активів, а синергією стратегічних факторів, які перетворюють статичні ресурси на динамічні переваги:

- інтелектуальний капітал: виступає головним драйвером розвитку, де концентрація висококваліфікованих кадрів та адаптивний ринок праці забезпечують бізнес інтелектуальним ресурсом, здатним генерувати високу додану вартість.
- інноваційна база: науково-дослідна інфраструктура регіону створює умови для постійного технологічного оновлення, перетворюючи наукові знання на реальний ресурсний актив підприємств.
- інституційне середовище: якість державного управління та фіскальні стимули формують безпечне та прогнозоване середовище, що критично важливо для збереження та нарощування фінансового потенціалу бізнесу.
- кластерна організація: створення галузевих екосистем дозволяє бізнесу використовувати ресурс «спільної дії», мінімізуючи витрати на логістику та прискорюючи обмін критично важливою інформацією.
- інфраструктурний та соціальний базис: розвинені цифрові й транспортні мережі у поєднанні з якістю життя створюють сприятливе тло для утримання талантів та безперебійного функціонування виробничих циклів.

Таким чином, ці фактори в сукупності визначають ємність та якість ресурсного потенціалу, роблячи регіон привабливим для інвестицій та стійким до зовнішніх викликів.

Спираючись на вище перелічені фактори, здійснимо оцінку конкурентоспроможності підприємницького потенціалу Миколаївської області за допомогою SWOT-аналізу табл. 2.4.

**Показники слабких і сильних сторін та зовнішніх можливостей і загроз
ресурсного потенціалу підприємництва Миколаївської області**

<i>Сильні сторони (S)</i>	<i>Слабкі сторони (W)</i>
1. Вигідне економіко-географічне розташування регіону, вихід до Чорного моря і до найбільших річкових басейнів	1. Руйнування унікальних логістичних можливостей (морські порти «Миколаїв», «Ольвія», залізниця, аеропорт)
2. Потужний енергетичний комплекс	2. Високий рівень фізичного зносу основних фондів реального сектору, моральне старіння технологій
3. Швидке реагування бізнесу на нові потреби ринку, зміну попиту споживачів	3. Обмежений доступ суб'єктів підприємницької діяльності до ресурсів (фінансових, майнових), високе податкове навантаження
4. Потужні сільськогосподарські комплекси, здатні вирощувати різні сільськогосподарські культури	4. Неприятливі природно-кліматичні умови (посухи, дефіцит атмосферних опадів) для вирощування сільськогосподарських культур
4. Висока ступінь адаптації бізнесу (малого та середнього) до умов воєнного стану	5. Недосконала законодавчо-нормативна база у сфері регулювання підприємницької діяльності
3. Наявність трудового потенціалу	6. Низький рівень заробітної плати найманих працівників
4. Забезпечення суб'єктами підприємництва загальних надходжень до бюджету місцевих податків і зборів	7. Недостатній рівень інвестицій, особливо у виробниче підприємництво
5. Наявність потужної науково-освітньої екосистеми, що створює фундамент для фундаментальної підготовки та професійного становлення компетентних спеціалістів у підприємницькому секторі.	8. Недостатній рівень інноваційної активності підприємств та інформаційний дефіцит суб'єктів господарювання у питаннях цифровізації та новітніх економічних розробок.
6. Наявність широкого кола фінансових посередників, зокрема банків, інвестиційних фондів та кредитних спілок, чия активна діяльність створює сприятливе середовище для отримання підприємцями необхідного фінансового супроводу	9. Невідповідність наявної інфраструктури підтримки бізнесу сучасним вимогам щодо якості наданих послуг
7. Розвинена культура відкритого діалогу та високий рівень залученості місцевої влади до вирішення проблемних питань підприємницької діяльності та місцевого розвитку.	10. Низька купівельна спроможність переважної більшості населення області.

	11. Недостатній рівень освіти суб'єктів підприємницької діяльності у сфері сучасних форм і методів організації діяльності, прогнозування ділової активності, управління ризиками тощо
	12. Низька активність сільського населення в організації та веденні підприємницької діяльності
	13. Від'ємний природний приріст населення, міграційні процеси, пов'язані з війною
<i>Можливості (O)</i>	<i>Загрози (T)</i>
1. Ефективне використання ресурсного потенціалу підприємництва (природного, географічного, трудового, виробничого, інвестиційного тощо)	1. Постійні загрози та руйнування транспортної, енергетичної та цивільної інфраструктури
2. Високий потенціал для ведення точного землеробства, органічного сільськогосподарського виробництва. Зростання попиту споживачів на органічну продукцію	2. Зниження родючості ґрунтів через забруднення, екологічні збитки спричинені війною, часткова втрата природних ресурсів
3. Застосування можливостей міжрегіонального та міжнародного співробітництва	3. Економічна рецесія через воєнні дії
4. Розвиток підприємництва у сферах, де немає потреби у великій кількості робочої сили	4. Зростання адміністративного тиску на платників податків, і як наслідок подальше зростання тіньового сектора економіки
5. Можливості розвитку альтернативної енергетики (вітрова, сонячна)	5. Зростання цін на енергетичні ресурси (електроенергія, газ, паливо), яке викликає зростання цін на товари (роботи, послуги)
6. Можливість розвитку високотехнологічного виробництва	6. Коливання курсу національної валюти по відношенню до іноземних, інфляційні процеси
7. Збільшення кількості форм співробітництва та фінансової допомоги суб'єктам підприємницької діяльності	7. Низький рівень міжгалузевого співробітництва, у тому числі щодо створення промислових кластерів
8. Підвищення автономії громад, поглиблення децентралізації	8. Поглиблення демографічної кризи, зростання частки вразливих груп населення

Результати аналізу конкурентоспроможності ресурсного потенціалу підприємницького сектору Миколаївщини свідчать про глибокий розрив між наявними можливостями регіону та їх практичною реалізацією. Такий стан справ

ілюструє недостатню ефективність регіонального менеджменту в питаннях активації та захисту бізнес-ресурсів.

Незважаючи на інституційні зміни - впровадження структурних реформ, розширення повноважень місцевої влади в умовах децентралізації та формування ОТГ - механізми управління ресурсною базою бізнесу залишаються недосконалими. Отримані громадами нові інструменти та компетенції поки що не трансформувалися в якісне покращення підприємницького клімату, що вказує на необхідність перегляду стратегічних підходів до менеджменту територій для повного розкриття їхнього економічного потенціалу.

Використання методології SWOT-аналізу дало змогу чітко розмежувати чинники, що детермінують сучасний стан ресурсного потенціалу підприємництва Миколаївщини, виділивши об'єктивні та суб'єктивні бар'єри його розвитку.

Системна криза управління та виснаження ресурсного базису стали наслідком синергії двох груп факторів:

- об'єктивні виклики (зовнішній тиск): повномасштабна війна та процеси децентралізації радикально змінили ландшафт регіонального менеджменту. Це спровокувало нерівномірність розподілу бюджетних ресурсів, ускладнило адміністративні процеси та поставило під загрозу фізичне збереження активів підприємництва.
- суб'єктивні обмеження (внутрішні дефіцити): критичний брак кваліфікованого людського капіталу, політична нестабільність та прояви лобізму приватних інтересів суттєво знижують ефективність використання наявних ресурсів. Низька залученість громади до управління місцевими процесами лише посилює управлінський вакуум.

Взаємодія цих деструктивних чинників призвела до суттєвого зниження спроможності бізнес-середовища до самовідтворення, що вимагає негайного пошуку нових інструментів для стабілізації та нарощування ресурсного потенціалу регіону в умовах надвисокої невизначеності.

Для подолання деструктивних тенденцій у ресурсному забезпеченні бізнесу Миколаївщини стратегічним пріоритетом має стати використання результатів

SWOT-аналізу в системі управлінських рішень. Оскільки період 2019–2024 років відзначився зменшенням конкурентних переваг регіону, відновлення ресурсного потенціалу вимагає переходу від пасивного спостереження до активного стимулювання через гнучкі економічні важелі.

Ключовими інструментами реанімації ресурсного базису в поточному контексті мають стати: державне та регіональне замовлення, що забезпечить бізнес гарантованим ринком збуту; механізми фінансових гарантій та страхування воєнних ризиків для залучення інвестиційного капіталу; стимули для відновлення трудового ресурсу через програми перекваліфікації та соціальної підтримки.

Головним вектором діяльності має стати розробка комплексної дорожньої карти, яка б не лише зменшувала наслідки війни, а й заклала фундамент для якісного оновлення ресурсного потенціалу. Це дозволить трансформувати виснажену економіку прифронтової території в інноваційну екосистему, здатну до сталого розвитку та глобальної конкуренції у повоєнний період.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

3.1 Фінансові інструменти розвитку ресурсного потенціалу підприємництва регіону

Сучасний інструментарій нарощування ресурсного потенціалу підприємництва охоплює розгалужену систему важелів, що дозволяють комплексно впливати на розвиток бізнес-середовища. Систематизація цих засобів за ключовими критеріями створює підґрунтя для цілісної стратегії управління ресурсами: формування прозорих «правил гри» та спрощення регуляторних процедур; забезпечення доступу до капіталу та інвестиційних ресурсів; створення матеріальної бази для операційної діяльності; розвиток інтелектуального ресурсу через обмін знаннями та експертну підтримку; соціально-культурні: стимулювання підприємницької етики та соціальної відповідальності.

В умовах воєнного стану та майбутньої відбудови особливої ваги набуває формування дієвих фінансових механізмів. Саме вони є критичним ресурсом, що здатен активувати потенціал бізнесу в умовах децентралізації. Пріоритетність фінансового стимулювання зумовлена необхідністю не лише підтримувати поточну життєздатність підприємств, а й створювати ресурсний резерв для швидкого економічного відновлення та забезпечення довгострокової стійкості регіональних економік.

Оцінка ефективності використання ресурсів у Миколаївській області підтверджує кількісну перевагу малого та середнього бізнесу, що визначає необхідність фокусування фінансових інструментів підтримки та розвитку саме на цей сегмент підприємництва.

Ефективність використання ресурсного потенціалу Миколаївщини безпосередньо залежить від стану малого та середнього бізнесу, який є кількісно домінуючим у регіоні. Це зумовлює необхідність впровадження цільових фінансових важелів (рис. 3.1), що виступають для держави інструментом

стабілізації регіональної економіки та стимулювання розвитку саме цього підприємницького сегмента.

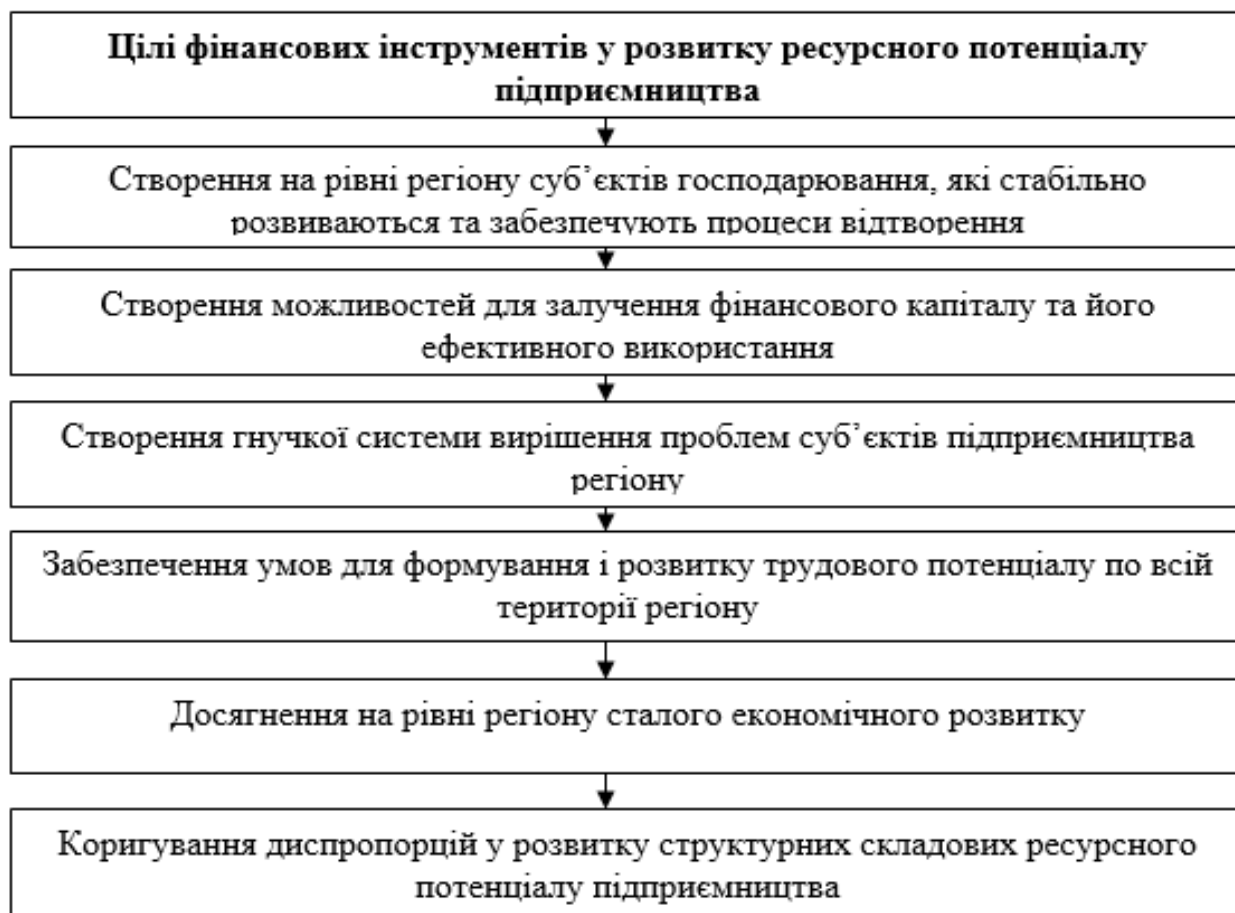


Рис. 3.1. Ефекти впливу фінансового інструментарію на стабільний розвиток ресурсних можливостей підприємництва

Досягнення поставлених цілей потребує розбудови комплексної системи фінансового забезпечення, що базується на двох ключових джерелах: бюджетних коштах (державного та місцевого рівнів), які залучаються без формування боргових зобов'язань для реалізації програм регіонального розвитку, та інвестиційному капіталі. На відміну від бюджетного фінансування, інвестиції мають цільовий характер і спрямовуються безпосередньо на створення нових активів чи реалізацію конкретних проєктів, базуючись на приватній або змішаній (приватно-комунальній) формах власності. Крім того, система фінансового наповнення регіону включає кредитні ресурси та грантові надходження. Кредитний механізм передбачає залучення капіталу на засадах поворотності та

платності, де позичальниками можуть бути органи місцевого самоврядування, комунальні структури або приватні суб'єкти під муніципальні гарантії. Грантова складова формується за рахунок міжнародної технічної допомоги, іноземних донорів та меценатства, а також через інструменти корпоративної соціальної відповідальності місцевого бізнесу, що дозволяє залучати безповоротні кошти для вирішення актуальних завдань територіального розвитку.

Актуальним інструментом стимулювання регіональної економіки є ініційована Миколаївською обласною військовою адміністрацією програма підтримки малого та середнього підприємництва, яка станом на початок 2026 року вже забезпечила фінансуванням десятки підприємств у стратегічних галузях (агросектор, будівництво, медицина, ритейл). Пролонгація цієї ініціативи до 2028 року формує стабільне підґрунтя для довгострокового планування бізнес-активності та зміцнення економічного потенціалу області.

Протягом 2021-2025 років у межах профільної Програми розвитку малого і середнього бізнесу в Миколаївській області [32] суттєва частка представників малого та середнього підприємництва Миколаївщини вже скористалася фінансовою підтримкою для розширення власної справи. Наразі в області розгорнуто мережу державних та місцевих стимулів, що реалізуються через механізми цільового фінансування та конкурсні відбори для бізнесу.

У Миколаївській області активізовано реалізацію державної програми «Доступні кредити 5-7-9%», яка адаптована до викликів прифронтового регіону через подовження пільгового періоду до 5 років для підприємств у зонах високого воєнного ризику. Програма охоплює широке коло суб'єктів - від ФОП до юридичних осіб сектору МСБ - і спрямована на фінансування операційної діяльності, відновлення потужностей та зміцнення енергонезалежності (закупівля сонячних панелей, генераторів тощо) через мережу державних і комерційних банків-партнерів.

Додатковими інструментами стимулювання виступають спеціалізовані грантові конкурси, що передбачають надання стандартизованих пакетів обладнання для пріоритетних галузей: агропромислового комплексу (зокрема

плодівництва та переробки), харчової і легкої промисловості, а також сфери послуг (б'юті-індустрія) та ювелірного бізнесу.

Впроваджено механізм фінансового відшкодування витрат на розмінування сільськогосподарських угідь, що реалізується Міністерством аграрної політики, Мінекономіки та Центром гуманітарного розмінування через Державний аграрний реєстр. Програма дозволяє агровиробникам отримати компенсацію у розмірі 80% вартості робіт як на власних, так і на орендованих ділянках, за умови співфінансування решти 20% вартості за власний рахунок.

Освітній складник підтримки представлений навчальною програмою «Власна справа: простір для розвитку», спрямованою на підвищення підприємницької компетентності молоді з-поміж вразливих категорій (ВПО, учасники бойових дій, особи, що постраждали від війни або мають соціальні обмеження). Проєкт передбачає фінансування обраних курсів на українських чи міжнародних платформах вартістю до 30 000 грн та тривалістю до трьох місяців, що дозволяє бенефіціарам адаптувати навчання під власні потреби для подальшої реалізації бізнес-ініціатив.

Для стимулювання стартап-ініціатив передбачено мікрогранти у розмірі 75 000 грн для фізичних осіб, які планують започаткувати власну справу та зобов'язуються зареєструватися як ФОП. Особливістю цього інструменту є відсутність жорстких вимог щодо створення робочих місць, а отримані кошти можуть бути спрямовані на формування матеріально-технічної бази: придбання виробничого обладнання, комерційного транспорту або меблів, необхідних для ведення господарської діяльності.

Пріоритетним напрямом зміцнення ресурсного базису підприємництва Миколаївщини є залучення інвестицій, які, на відміну від кредитування, дозволяють акумулювати значні зовнішні капітали для масштабного розвитку. Поряд із цим, дієвими важелями стимулювання бізнес-середовища є муніципальні програми часткової компенсації відсоткових ставок, впровадження інноваційних, консалтингових і маркетингових ваучерів, а також гнучка податкова політика на

рівні місцевих громад (оптимізація ставок єдиного податку, земельної плати та податку на нерухомість).

Аналіз діяльності суб'єктів господарювання вказує на критичний дефіцит фінансового капіталу як основний бар'єр для 75% підприємців. Проблема ускладнюється обмеженістю власних заощаджень, високою вартістю банківського кредитування та низькою доступністю альтернативних джерел фінансування. Додатковими деструктивними чинниками є нерозвиненість мережі приватних інвестиційних фондів і неспроможність галузевих об'єднань та асоціацій забезпечити кредитну підтримку своїх учасників через брак власних ресурсів.

З огляду на викладене, фінансові інструменти розвитку ресурсного потенціалу (рис. 3.2) покликані створити сприятливе середовище для ефективного функціонування бізнес-структур. Їхнє впровадження стимулює процеси розширеного відтворення, що стає основою для сталого соціально-економічного поступу регіону та посилення його конкурентоспроможності.

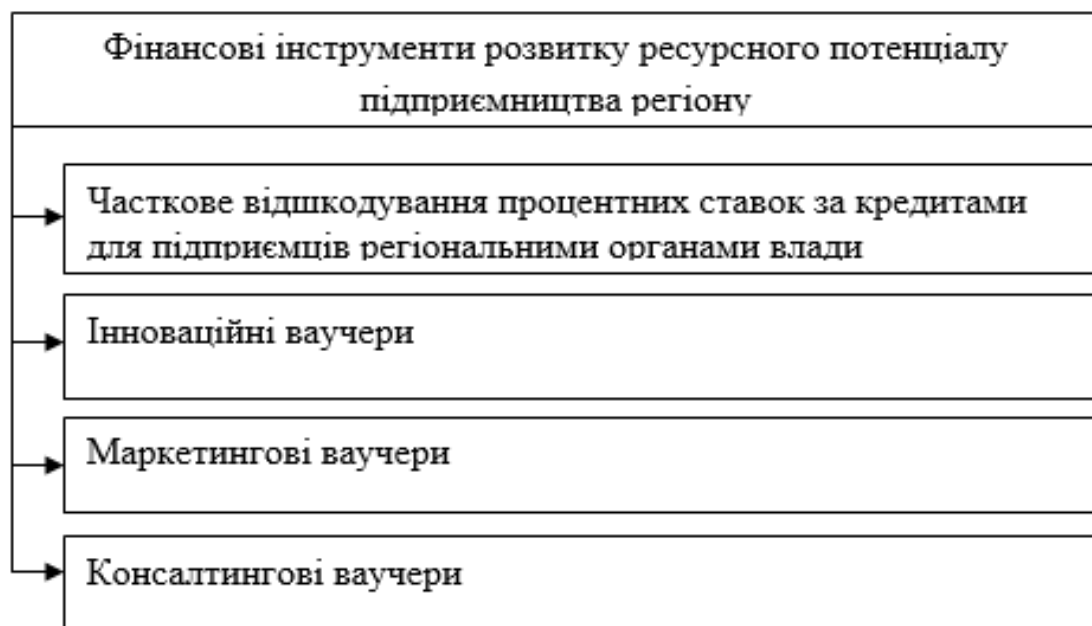


Рис. 3.2. Фінансовий інструментарій стабілізації розвитку підприємницького потенціалу регіону

Інноваційний ваучер є цільовим інструментом, що надає підприємцям право на отримання професійних експертних послуг від науково-дослідних установ для

реалізації власних інноваційних рішень. Його ключова роль полягає в активізації інноваційного потенціалу малого та середнього бізнесу в умовах дефіциту внутрішніх фінансових ресурсів, а також у сприянні трансферу наукових знань і технологій у межах регіональної економічної системи.

Проєкт «Кліматичні інноваційні ваучери», відзначений премією UEPA Міністерства економіки України, є однією з найбільш масштабних грантових ініціатив для вітчизняного малого та середнього бізнесу. Програма спрямована на підтримку розробників екотехнологій, діяльність яких фокусується на енергоефективності та боротьбі зі зміною клімату. У межах конкурсу підприємці можуть отримати гранти до 50 тисяч євро, що покривають 75% витрат на реалізацію проєктних рішень та впровадження «зелених» інновацій.

Механізм використання маркетингових ваучерів передбачає можливість фінансування робіт із розробки або модернізації вебсайтів та їхнього подальшого просування; формування фірмового стилю продукції, включаючи створення логотипів та дизайн пакування; організацію дистрибуції товарів через цифрові торговельні майданчики; а також проєктування та виготовлення (друк) візуальної рекламної продукції, як-от буклетів, брошур, листівок, промо-каталогів та інформаційних довідників [21].

Станом на початок 2026 року в Україні активно функціонує інструмент маркетингових ваучерів, що реалізується як через загальнонаціональні ініціативи міжнародних донорів, так і на рівні муніципальних програм. Показовим є досвід Львівщини, де обласна та міська влада впровадили конкурсну систему надання грантів у розмірі від 50 до 100 тис. грн. Ці кошти спрямовуються на розробку бренд-буків, створення вебсайтів, дизайн пакування, SMM-просування та виставкову діяльність, при цьому грантова підтримка покриває 50–70% витрат за умови співфінансування з боку підприємця.

Використання консалтингових ваучерів забезпечує підприємствам доступ до фахових аналітичних послуг, спрямованих на зміцнення їхніх ринкових позицій та економічної ефективності. Цей інструмент дозволяє залучати експертну підтримку для моделювання бізнес-процесів, розробки стратегій експорту (зокрема на ринки

ЄС), сертифікації продукції та вибору оптимальних юридичних моделей для міжнародної діяльності. Крім того, ваучери покривають витрати на фінансове прогнозування, оцінку інвестиційної привабливості компанії та експертизу бізнес-кейсів щодо доцільності запуску нових продуктів або розширення виробничих потужностей.

Додатково механізм ваучерної підтримки охоплює консультаційний супровід у сферах стратегічного, операційного та фінансового менеджменту, а також маркетингового і кадрового планування. Це дозволяє підприємствам проводити стратегічні сесії для визначення пріоритетів розвитку, моделювати сценарії майбутнього зростання та отримувати практичну допомогу в реалізації окремих етапів експортної стратегії для підвищення ефективності бізнес-процесів.

Станом на 2026 рік система консалтингових ваучерів в Україні залишається одним із найбільш затребуваних інструментів, що забезпечує бізнесу доступ до висококваліфікованої експертизи коштом бюджетних або донорських ресурсів. Зокрема, у межах програм Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) підприємства можуть отримати гранти на стратегічне планування, цифровізацію (ERP, CRM), впровадження стандартів ISO та енергоефективні рішення. Основними критеріями для претендентів на таку підтримку є стабільна робота на ринку понад два роки, штат чисельністю від 10 до 500 працівників та підтверджена ділова репутація.

Спектр секторної ваучерної підтримки у 2026 році доповнюється цільовими програмами міжнародного та державного рівнів:

- Star Venture (від ЄБРР та Швейцарії): фокусується на інноваційних стартапах із високим потенціалом масштабування, надаючи гранти до €50 000 на професійний консалтинг.
- Ready4EU (Business Bridge): спеціалізована ініціатива, спрямована на фінансову підтримку експертних послуг для адаптації українських підприємств до стандартів і вимог ринку ЄС.

- Дія.Бізнес: виконує роль головного інформаційного хабу, забезпечуючи підприємців прифронтових областей та релокований бізнес актуальними дайджестами щодо «ваучерів на навчання» та фахових консультацій.

Отже, ефективна розбудова ресурсного потенціалу підприємництва на регіональному рівні потребує впровадження комплексного фінансового інструментарію, що гармонійно поєднує прямі та непрямі методи підтримки. В умовах воєнного стану пріоритетного значення набувають гнучкі механізми — ваучерна підтримка (інноваційна, маркетингова, консалтингова) та грантові програми, які дають змогу малому та середньому бізнесу залучати зовнішню експертизу й ресурси, не збільшуючи при цьому боргове навантаження.

Вирішальним фактором стає трансформація підходів: перехід від пасивного дотування до створення дієвих стимулів для інноваційного оновлення. Синергія приватних інвестицій, міжнародної грантової допомоги та адаптивного місцевого податкового регулювання дозволяє ефективно компенсувати дефіцит власного капіталу бізнесу, закладаючи фундамент для стабільності та довгострокової конкурентоспроможності регіональної економіки.

3.2 Удосконалення стратегії розвитку ресурсного потенціалу підприємництва

На сучасному етапі розвиток економіки визначається поєднанням жорстких вимог споживачів до якості продукції та посиленням конкуренції, що відбувається на тлі сповільнених війною трансформаційних процесів. Постійні зміни середовища спричиняє вихід із ринку неадаптованих суб'єктів, водночас відкриваючи простір для нових гравців, здатних ефективно реагувати на виклики, що актуалізує питання розвитку підприємницького потенціалу як сукупності ресурсів та інтелектуальних навичок. Цей потенціал формується через багаторівневу ієрархію: успішна діяльність на мікрорівні закладає основу для розбудови можливостей мезорівня (регіону), що, своєю чергою, визначає

загальнонаціональний підприємницький потенціал та конкурентоспроможність країни в цілому.

Процес розбудови підприємницького потенціалу регіону охоплює два ключові етапи: формування та розвиток. На стадії формування створюється необхідний базис для ведення бізнесу через акумуляцію ресурсів, закладення основ підприємницької свідомості та підготовку кадрів. Стадія розвитку передбачає якісну трансформацію потенціалу: професійне вдосконалення персоналу, інтеграцію науково-технічних інновацій та впровадження сучасних інформаційних систем для оптимізації управління бізнес-процесами.

Нарощення підприємницького потенціалу регіону передбачає масштабування бізнесу та глибоку трансформацію діяльності, що включає ліквідацію нерентабельних активів, освоєння нових ринкових ніш і запуск інноваційної продукції. Ефективне використання цього потенціалу на кожному етапі є критичним для забезпечення високої результативності підприємств та зростання валового регіонального продукту. При цьому показники економічної ефективності виступають ключовими індикаторами якості процесів формування, розвитку та подальшого нарощування підприємницьких можливостей території.

Реалізація політики розвитку ресурсного потенціалу підприємництва, спрямована на зміцнення довгострокової конкурентоспроможності регіону, має базуватися на системі стратегічного управління територіями. Цей підхід забезпечує ідентифікацію пріоритетів територіального розвитку та цілеспрямований вплив суб'єктів управління (державного чи місцевого рівнів) на якісну і кількісну трансформацію параметрів підприємницького потенціалу. Стратегічне управління в даному контексті виступає ключовим механізмом, що синхронізує інтереси бізнесу та влади для досягнення сталого економічного прогресу регіону.

Система стратегічного управління розвитком ресурсного потенціалу підприємництва базується на взаємодії ключових елементів: суб'єктів, об'єктів, предмета управління та сталих зв'язків між ними. До суб'єктного складу системи

належать органи державної та місцевої влади, великий бізнес, наукові інституції, а також громадські організації, що спільно формують вектор розвитку територій.

Нарощування ресурсного потенціалу забезпечується через поєднання двох типів факторів:

- організаційні: спрямовані на усунення адміністративних та системних бар'єрів, що обмежують діяльність бізнесу.
- інвестиційні: орієнтовані на пряме прискорення розвитку через капітальні вкладення та фінансову підтримку.

Хоча обидва напрями потребують належного фінансового супроводження, роль інвестицій у них є специфічною: від створення інфраструктурних умов до безпосереднього стимулювання інноваційних та виробничих процесів.

Враховуючи специфіку Миколаївської області як регіону з обмеженою інвестиційною активністю, стратегічний акцент має зміщуватися на використання організаційних важелів. Це дозволить створити необхідний фундамент для зростання без критичної залежності від великих капіталовкладень на початкових етапах.

Нижче наведено пропонований набір стратегій формування ресурсного потенціалу підприємництва, адаптований до внутрішніх ресурсів області:

Стратегія інституційної оптимізації. Спрямована на зниження адміністративних бар'єрів та створення сприятливого регуляторного середовища. Передбачає спрощення доступу до ресурсів через цифровізацію послуг для бізнесу та створення єдиних вікон отримання дозволів на рівні територіальної громади. Впровадження інституту «інвестиційних нянь» на муніципальному рівні для підтримки місцевих суб'єктів малого і середнього бізнесу.

Стратегія кластерної інтеграції. Орієнтована на об'єднання зусиль малих та середніх підприємств для спільного використання ресурсів. Передбачає можливість створення агропромислових кластерів. Кооперація дозволяє малому бізнесу отримувати доступ до дорожчих технологій та виходити на нові ринки збуту через спільний експорт. Організація логістичних хабів дозволить оптимізувати витрати на транспортування продукції.

Стратегія розвитку людського та інтелектуального капіталу. Передбачає зосередження на підготовці кадрів, які відповідають сучасним запитам ринку через дуальну освіту. Тісну співпраця вищих навчальних закладів з приватними компаніями для підготовки вузькоспеціалізованих фахівців. Впровадження ваучерів на навчання дозволить забезпечити перекваліфікацію персоналу для роботи з інноваційними технологіями.

Стратегія залучення альтернативних фінансових інструментів. Передбачає використання непрямих методів фінансування для компенсації браку прямих інвестицій через грантову підтримку, активне залучення коштів міжнародних фондів (ЄБРР, USAID), систему консультаційних та інноваційних ваучерів. Державно-приватне партнерство дає можливість залучити бізнес до відновлення та управління об'єктами інфраструктури регіону на взаємовигідних умовах.

Стратегія цифрової трансформації. Впровадження сучасних систем управління та маркетингу для підвищення конкурентоспроможності. Маркетингові ваучери, які передбачають допомогу місцевим виробникам у виході на національний та міжнародний ринки через створення брендів та розвиток e-commerce. Цифровізація бізнес-процесів, а саме стимулювання впровадження ERP та CRM систем через пільгові консалтингові програми.

Отже, для Миколаївської області саме організаційна складова (регулювання, навчання, кооперація) має стати каталізатором, який підготує ґрунт для майбутніх масштабних інвестицій, роблячи регіон більш зрозумілим та безпечним для капіталу.

Рекомендований порядок впровадження стратегій розвитку ресурсного потенціалу підприємництва (рис. 3.3) забезпечує ефективний баланс між організаційними та інвестиційними інструментами, де останні залишаються ключовим елементом державної та корпоративної політики. Попри свою традиційність, у сучасних реаліях інвестиції втратили прямий детермінований вплив на економічне зростання, оскільки економіка трансформувалася у складну систему з високим рівнем невизначеності та імовірнісним характером внутрішніх процесів.

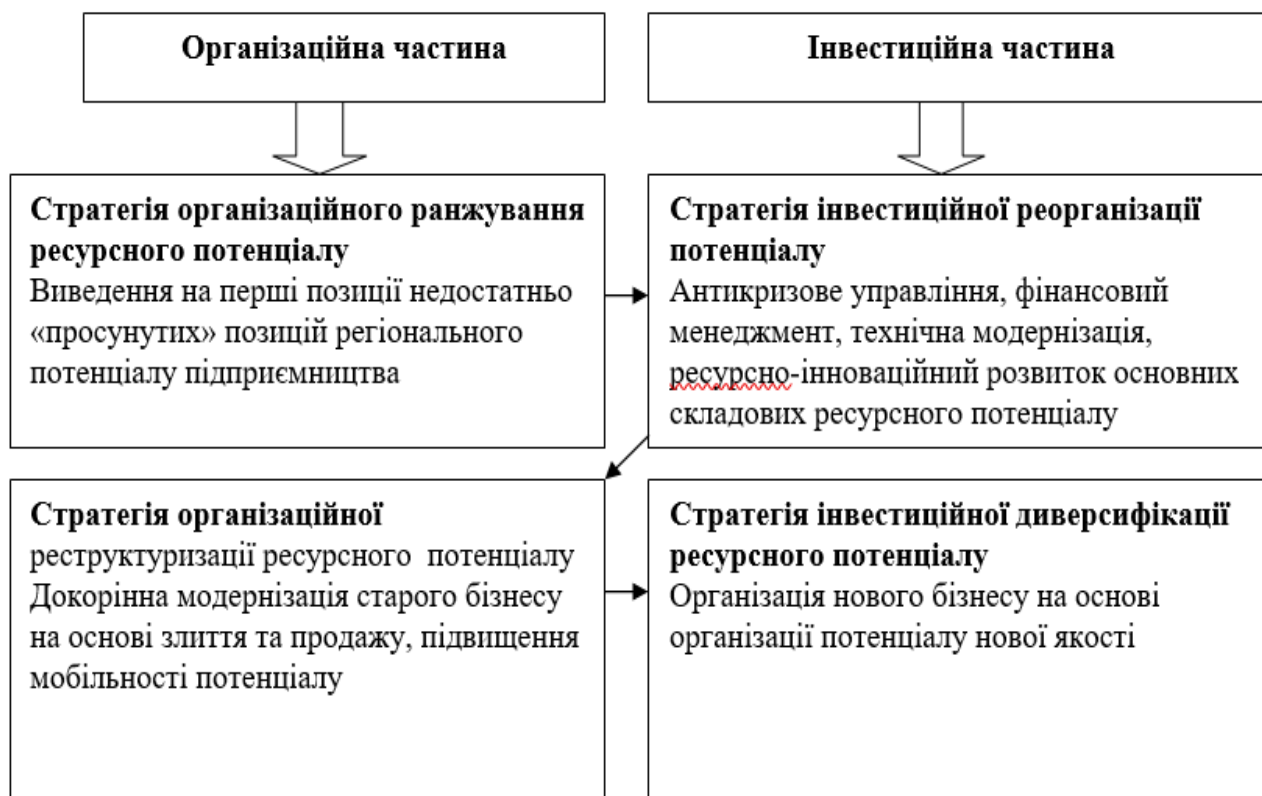


Рис. 3.3. Послідовність реалізації стратегій зростання ресурсного потенціалу підприємництва

Стратегія розвитку підприємницького потенціалу базується на комплексному підході, що охоплює: стимулювання зростання валового регіонального продукту через освоєння нових ринкових ніш та створення галузей, що забезпечують приріст робочих місць і національного доходу; розбудову інституційного середовища, включаючи державне регулювання, наукову підтримку та регіональну систему професійної освіти; мінімізацію бізнес-ризиків шляхом оздоровлення підприємницького клімату; а також індивідуальний розвиток компетенцій підприємців за умови дотримання добросовісної конкуренції та дієвої підтримки стартапів.

Стратегія розвитку підприємницького потенціалу регіону структурується як логічна послідовність етапів, де кожна фаза містить конкретизований перелік завдань, чіткі якісні формулювання цілей та визначені кількісні індикатори (KPI), що дозволяють об'єктивно оцінювати результативність впровадження заходів на кожному кроці (рис.3.4).

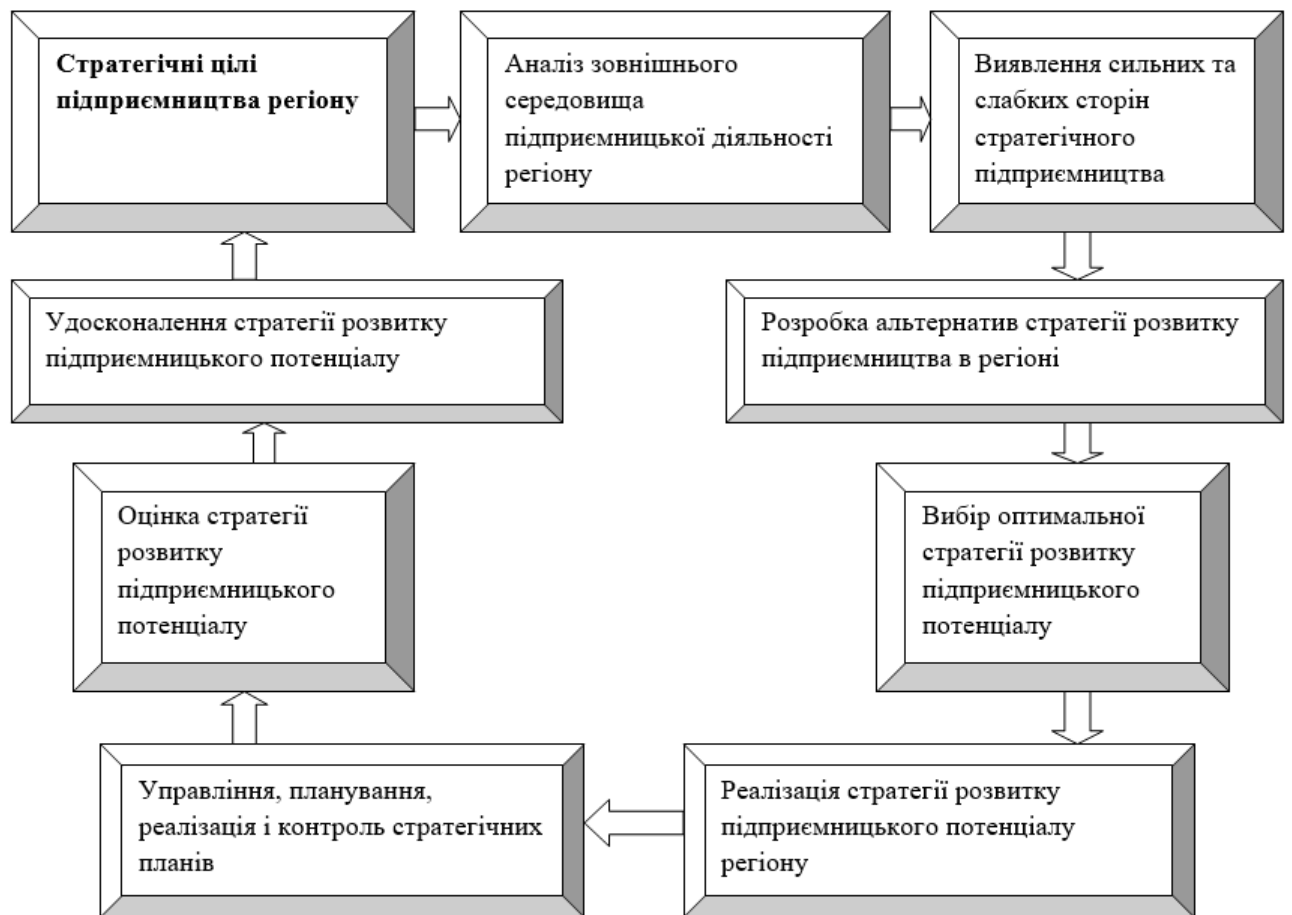


Рис. 3.4. Схема формування стратегії розвитку підприємницького потенціалу регіону

Фундаментом стратегії розвитку підприємницького потенціалу регіону є чітко сформульовані довгострокові цілі, що визначають вектор стратегічного вибору. Процес цілепокладання базується на глибокому аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів впливу, який дозволяє ідентифікувати сильні й слабкі сторони регіональної господарської системи. Використовуючи широкий інструментарій методів - від статистичних та індексних до математичного моделювання й графічної візуалізації - дослідники розробляють декілька альтернативних варіантів розвитку, що забезпечує гнучкість та обґрунтованість остаточного управлінського рішення.

Вибір пріоритетного сценарію стратегії ґрунтується на прогнозуванні майбутнього ефекту, де ключовим критерієм виступає співвідношення між досягнутими результатами та понесеними витратами. Водночас складність оцінки полягає у неможливості прецизійного обліку всіх ресурсних затрат та наявності

вагомих якісних наслідків, що не завжди піддаються оцифруванню. Для об'єктивного вимірювання економічної результативності пропонується оперувати такими показниками, як динаміка валового регіонального продукту, обсяги капітальних інвестицій, показники зовнішньоторговельного балансу (експорт/імпорт), а також сукупна вартість активів у загальному та питомих (на душу населення) розрахунку.

Отже, управління впровадженням стратегії розвитку ресурсного потенціалу підприємництва регіону потребує системного підходу, орієнтованого на конкретні результати та дотримання низки засадничих принципів. Ключовими серед них є: синхронізація тактичних і оперативних заходів через реалізацію цільових проєктів; забезпечення прозорості та публічності досягнутих показників, а також розвиток механізмів державно-приватного партнерства. Останній принцип передбачає консолідацію зусиль і розподіл відповідальності між регіональною владою, бізнесом, громадським сектором та населенням задля спільного досягнення стратегічних цілей.

ВИСНОВКИ

Ефективність формування та використання ресурсного потенціалу підприємництва є визначальним чинником регіонального розвитку. Оскільки застарілі управлінські методи спричинили економічну рецесію, падіння продуктивності та зниження рівня добробуту населення, сучасні процеси децентралізації та створення об'єднаних територіальних громад вимагають переосмислення підходів. У нових умовах критичного значення набуває структурування компонентів ресурсного потенціалу та пошук дієвих механізмів максимальної віддачі від його реалізації на рівні громад.

Ресурсний потенціал підприємництва регіону є багатогранною та адаптивною структурою, яка здатна стимулювати економічне зростання та системні структурні зміни за умови належної підтримки. Його структура об'єднує трудову, виробничу, інформаційну, інноваційну, фінансову, компетентнісну та організаційно-управлінську складові. Оскільки кумулятивним показником результативності використання цих ресурсів є рівень підприємницької активності, розробка дієвих механізмів управління цим потенціалом стає ключовим пріоритетом у сучасних умовах.

Здатність до формування та результативної реалізації ресурсного потенціалу підприємництва визначається розгалуженою сукупністю суб'єктивних та об'єктивних чинників. Їхня взаємодія визначає специфіку регіонального підприємницького середовища, створюючи певний рівень сприятливості для ведення бізнесу. Попри розмаїття існуючих наукових підходів до оцінювання окремих структурних компонентів цього потенціалу, у сучасній методології все ще спостерігається брак уніфікованої комплексної методики, яка б дозволила здійснити цілісний аналіз ресурсних можливостей підприємництва на системному рівні.

Результати аналізу стану та ефективності використання ресурсного потенціалу підприємництва в Миколаївській області, проведеного в межах

виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи, дозволили сформулювати такі висновки.

Аналіз динаміки інноваційної активності підприємств Миколаївської області за період 2019-2024 років свідчить про значне зменшення регіонального ресурсного потенціалу. Скорочення чисельності інноваційно активних суб'єктів господарювання демонструє втрату підприємницьким середовищем здатності до технологічного оновлення та саморозвитку, витрати на інновації у 2024 році порівняно із 2021 роком зменшились на 63%, що ставить під загрозу стратегічні перспективи економічного відродження регіону.

Динаміка валового регіонального продукту Миколаївщини демонструє номінальне зростання ресурсного потенціалу, період 2022-2024 років позначений критичною деградацією потенціалу через статус прифронтового регіону, руйнування інфраструктури, постійних безпекових ризиків, відбулася примусова трансформація бізнес-середовища: стратегії активного розвитку змінилися моделлю виживання та збереження критичних ресурсних залишків.

Ситуація на ринку праці Миколаївщини протягом 2022-2024 років визначається глибокими структурними деформаціями, спричиненими війною та мобілізаційними процесами. Ключовою ознакою періоду став гострий дефіцит кадрів, передусім у традиційно «чоловічих» професіях, що зумовлено масовою міграцією та мобілізацією. Це спровокувало зростання тіньового сектору економіки як способу уникнення офіційного обліку та одночасну адаптацію бізнесу через активне наймання внутрішньо переміщених осіб (ВПО) для часткового покриття кадрового голоду.

Попри воєнний стан, позитивна динаміка реєстрації нових суб'єктів господарювання у 2021-2024рр. свідчить про високу адаптивність ресурсного потенціалу підприємництва України в цілому і Миколаївщини зокрема. Станом на початок 2025 року кількість діючих ФОП в Україні сягнула понад 1,7 млн, продемонструвавши річне зростання на 7,5%, при цьому ключовим драйвером реєстрації нових мікропідприємств (близько 285 тис. одиниць за 2024 рік) стали жінки, чия частка серед новостворених суб'єктів зросла до 61% на тлі

мобілізаційних процесів. Поряд із активним відкриттям, 2024 рік відзначився рекордною кількістю ліквідацій - діяльність припинили майже 210 тисяч ФОП, що на 23% перевищує показники попереднього року та свідчить про значний тиск на бізнес-середовище. Переважання бізнесу в торговельному сегменті відображає гострий дефіцит ресурсів для капіталомісткого виробництва, оскільки сектор торгівлі обирається як модель з мінімальним порогом інвестицій та швидким обігом коштів, що, однак, не сприяє створенню значної доданої вартості чи суттєвому зростанню валового регіонального продукту.

Застосування SWOT-аналізу для оцінки конкурентоспроможності підприємницького потенціалу Миколаївської області дало змогу визначити комплекс стримуючих соціально-економічних факторів, що перешкоджають повноцінній реалізації ресурсних можливостей регіону.

Розробці науково-практичних рекомендацій та стратегічних пропозицій, спрямованих на зменшення цих проблем та стимулювання розвитку потенціалу, присвячено третій розділ даної кваліфікаційної роботи.

У третьому розділі сформульовано практичні рекомендації щодо впровадження фінансових інструментів, спрямованих на стимулювання ресурсного потенціалу підприємництва в Миколаївській області. Пріоритетними заходами визначено запровадження механізмів часткової компенсації відсоткових ставок за кредитами на рівні регіональної влади, а також впровадження системи інноваційних, маркетингових і консалтингових ваучерів для підтримки бізнесу.

Крім того, у роботі обґрунтовано комплекс стратегій, послідовна реалізація яких забезпечить поєднання організаційних та інвестиційних процесів та дозволить суттєво підвищити ефективність використання сукупного ресурсного потенціалу підприємництва регіону.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бізнес у Миколаївській області: які галузі відновилися попри війну. URL: <https://vn.mk.ua/biznes-u-mykolayivskij-oblasti-yaki-galuzi-vidnovylysya-popry-vijnu/>
2. Богацька Н.М., Хачатрян В.В. Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 134 – 139.
3. Витрати на наукові дослідження і розробки за видами робіт. ГУС у Миколаївській області. URL: <https://www.mk.ukrstat.gov.ua/>
4. Глобальний рейтинг складності ведення бізнесу: де найлегше та найважче розпочати справу у 2024 році? URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/4960/global-ease-of-doing-business-rankings>
5. Дослідження ринку праці. Одеська область. Миколаївська область. 2024 URL: https://drive.google.com/file/d/1Cl9B_1AktEdWtA7u8TkfL5KKVilhzDk0/view
6. Дейнеко Л., Ципліцька О. Промисловий потенціал регіонів та завдання регіональної промислової політики в умовах реіндустріалізації. *Економічний аналіз*. 2020. № 30.1 (1). С. 65–73.
7. Завора О.М. Потенціал підприємства: сутність та ідентифікація його складових. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-70>
8. Івасів І.І., Запихляк І.Б. Підприємницьке середовище та його роль у розвитку Прикарпаття. *Причорноморські економічні студії*. 2018. №36. С. 23-28. https://www.bses.in.ua/journals/2018/36_2_2018/6.pdf
9. Карнаушенко, А., Єфремов, А. Грантові програми та їхня роль у повоєнному відновленні України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 18, 183-195.
10. Ковальський О.В. Аналіз та оцінка підприємницького потенціалу регіону. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 3 (273). С. 30-47. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-273-30-47

11. Левчук І.Е. Генеза підприємницького потенціалу підприємства. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17243050>
12. Лейбович А.В. Формування та оцінка ресурсного потенціалу Запорізького регіону. *Інвестиції: практика та досвід*. №10. 2018. С. 60-67
13. Лукашевська А. Від провалу до прогресу: як змінювалися позиції України в Doing Business. URL: https://24tv.ua/business/svitoviy-reyting-biznesu-doing-business-na-yakomu-mistsi-ukrayina_n2898019
14. Мігай Н.Б. Підприємницький потенціал як стратегічний резерв підвищення регіональної конкурентоспроможності. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 30-1. 2018. URL: <https://rep.nuos.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6071affb-f864-4459-a1fd96a5ad32efda/content>
15. Мікловда В. П., Кубіній Н. Ю., Юрковічова Л. Людський потенціал підприємницької діяльності Human potential of entrepreneurial activity : навч. посіб. / [авт. кол. : Мікловда В. П., Кубіній Н. Ю., Юрковічова Л. та ін.] ; рец.: Т. А. Костішина, П. П. Гаврилко ; за заг. ред. Н. Ю. Кубіній ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Ужгородський національний університет». Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2021. 172 с.
16. Мейш А., Шпильовий В. Державна політика стимулювання розвитку підприємництва в Україні: від класичного покращення бізнес-клімату до подолання викликів війни. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2022. № 6. Том 2. С. 202 - 208.
17. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. Том 7. № 4. URL: <https://is-journal.com/is/article/view/207/116>
18. Мурована Т.О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2144/2073>

19. Оксенюк К. І., Ковальська Л. Л., Готько Н. М. Підприємницький потенціал регіону: оцінка та напрями нарощення. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка: зб. наук. пр.* 2020. № 17(67). С. 100-106.
20. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Статистична інформація. URL: www.ukrstat.gov.ua
21. Переваги ваучерів для підприємців. Як отримати? URL: <https://info.ppv.net.ua/voucher/>
22. Пономарьова М.С, Кривошея Є.В. Особливості функціонування та розвиток підприємництва в умовах інтеграційних зрушень. *Бізнес-навігатор*. №1(50). 2019. С. 96-100.
23. Проданова Л.В. Потенціал розвитку підприємництва та бізнесу в регіонах України. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 567-572
24. Погрішук Б.В, Щербич В.В. Інноваційно-інтегрований підхід до управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2023. Вип. 2 (62). С. 90-94. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.2\(62\).90-94](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.2(62).90-94)
25. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak>
26. Ракович О.І. Формування підприємницького потенціалу сільських територій. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», галузь знань 07 «Управління та адміністрування». Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України. Житомир. 2021. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0821U100396>
27. Романчук Я. B-Ready 2024 замість Doing Business. URL: <https://www.ilibertyinstitute.org/articles/b-ready-2024-zamist-doing-business>
28. Стратегія розвитку Миколаївської області на період до 2027 року включно. URL: https://www.mk-oblrada.gov.ua/UserFiles/Image/POSTKOM/3_strategij_dod01.pdf

29. Ткаченко Т.П., Кавтиш О.П. Підприємницьке середовище функціонування малого бізнесу в Україні. *Економічний вісник НТТУУ «КПІ»*. 2012. № 16. С. 41–47.
30. Тренди української економіки під час війни. URL: <https://opendatabot.ua/ru/war>
31. Хачатрян В.В., Богацька Н.М. Змістовні особливості категорії «підприємницький потенціал» в умовах євроінтеграції та глобалізації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №13. С. 98-100.
32. Програма розвитку малого і середнього підприємництва у Миколаївській області на 2021-2023 роки. URL: https://www.economy-mk.gov.ua/index.php/ua/?option=com_content&view=article&id=130&catid=96&Itemid=437
33. Business Bridge Ready4EU URL: <https://rebuildukraine.in.ua/business-bridge>
34. Norris F. Krueger, Jr.2Deborah V. Brazeal. Potencial empreendedor e empreendedores em potencial. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas* v.7 n.2 p. 201-226. Mai/Ago. 2018. URL: <https://doi.org/10.14211/regepe.v7i2>
35. Star Venture URL: <https://bisc.org.ua/opport/Star-Venture.html>