

# ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИНЕРГІЇ ПРИЙНЯТТЯ ІННОВАЦІЙНО-ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ЦИФРОВОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

©2025 ЛУПАК Р. Л., НАКОНЕЧНА Н. В.

УДК 330.341.1:332.1:004  
JEL: H70; O33; R58

**Лукак Р. Л., Наконечна Н. В. Організаційно-економічний інструментарій забезпечення синергії прийняття інноваційно-трансформаційних управлінських рішень та цифрової модернізації інституційного середовища в контексті розвитку регіональної економіки**

У статті обґрунтовано концептуальні засади задоволення потреб і реалізації інтересів, що зумовлюють доцільність використання організаційно-економічного інструментарію, здатного забезпечити синергію між прийняттям інноваційно-трансформаційних управлінських рішень і цифровою модернізацією інституційного середовища з метою підвищення стабільності функціонування та темпів економічного розвитку, особливо на регіональному рівні. Визначено організаційно-економічний інструментарій і окреслено очікувані результати забезпечення синергії управлінських рішень і цифрової трансформації в контексті розвитку регіональної економіки. Базовими характеристиками проведеної диференціації обрано сфери впливу, які охоплюють стратегічне планування економічної діяльності, моніторинг ефективності виконавчих інституцій, підтримку інноваційних розробок, розвиток людського капіталу та вдосконалення ринкової інфраструктури. Значну увагу приділено інструментарію створення цифрових платформ, масштабному впровадженню смарт-технологій, активному розвитку високотехнологічної діяльності, реалізації інформаційно-комунікаційних заходів, посиленню фінансово-інвестиційної підтримки інноваційних розробок, покращенню якості стимулювання інноваційно-трансформаційних змін, наданню пільг і преференцій при здійсненні інноваційно-технологічної економічної діяльності. Результатами реалізації такого інструментарію можна вважати адаптацію регіональних стратегій до цифрових викликів, узгодження національних і регіональних пріоритетів, посилення ролі регіонів у формуванні загальнонаціональної економічної політики, створення регіональних інноваційних екосистем, формування інтелектуально-кадрової бази для цифрової модернізації, скорочення цифрового розриву між регіонами та забезпечення ширшого доступу громадян і бізнесу до сучасних послуг.

**Ключові слова:** організаційно-економічні інструменти, інноваційно-трансформаційне управління, інституційне середовище, економічна діяльність, управлінські рішення, модернізація, цифровізація, регіональна економіка.

Табл.: 1. Бібл.: 12.

**Лукак Руслан Любомирович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет (вул. Тузан-Барановського, 10, Львів, 79005, Україна)

E-mail: [economist\\_555@ukr.net](mailto:economist_555@ukr.net)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1830-1800>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/l-2980-2017>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57189037710>

**Наконечна Наталія Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри безпеки інформаційних технологій, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: [nakonnat@gmail.com](mailto:nakonnat@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1377-4315>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/941920>

UDC 330.341.1:332.1:004  
JEL: H70; O33; R58

**Lupak R. L., Nakonechna N. V. The Organizational and Economic Instruments for Ensuring Synergy in the Adoption of Innovative-Transformational Managerial Decisions and the Digital Modernization of the Institutional Environment in the Context of Regional Economic Development**

This article substantiates the conceptual foundations for satisfying needs and realizing interests that necessitate the use of organizational and economic instruments capable of ensuring synergy between the adoption of innovative-transformational managerial decisions and digital modernization of the institutional environment to enhance the stability of functioning and the pace of economic development, especially at the regional level. Organizational and economic instruments are identified and the expected outcomes of ensuring the synergy of managerial decisions and digital transformation in the context of regional economic development are outlined. The basic characteristics of the implemented differentiation include selected spheres of influence, encompassing strategic planning of economic activities, monitoring the effectiveness of executive institutions, supporting innovative developments, developing human capital, and enhancing market infrastructure. Considerable attention is given to the instruments for creating digital platforms, large-scale implementation of smart technologies, active development of high-tech activities, execution of information and communication measures, strengthening financial and investment support for innovative projects, improving the quality of stimulating innovation-driven transformational changes, and providing incentives and preferences for carrying

out innovative-technological economic activities. The results of implementing such instruments can be considered to be the adaptation of regional strategies to digital challenges, the alignment of national and regional priorities, the strengthening of the role of regions in shaping national economic policy, the creation of regional innovation ecosystems, the development of an intellectual and human resources base for digital modernization, the reduction of the digital divide between regions, and the ensuring of broader access for citizens and businesses to modern services.

**Keywords:** organizational and economic instruments, innovation-transformational management, institutional environment, economic activity, managerial decisions, modernization, digitalization, regional economy.

**Tabl.:** 1. **Bibl.:** 12.

**Lupak Ruslan L.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics (10 Tuhan-Baranovskoho Str., Lviv, 79005, Ukraine)

**E-mail:** [economist\\_555@ukr.net](mailto:economist_555@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1830-1800>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/i-2980-2017>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57189037710>

**Nakonechna Nataliya V.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Information Technology Security, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

**E-mail:** [nakonnat@gmail.com](mailto:nakonnat@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1377-4315>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/941920>

Розвиток економіки та процесів, що забезпечують її функціонування, потребує врахування низки чинників і тенденцій, які мають підлягати регулюванню з метою їх якісного прогнозування, аналізу та контролю. Сучасні виклики, пов'язані з глобалізацією, цифровою трансформацією та соціально-економічним розвитком, ставлять перед виконавчими інституціями завдання формування інституційного середовища нового покоління. У цьому контексті інноваційно-трансформаційні управлінські рішення мають ухвалюватися на основі комплексного підходу, що враховує потенціал національного господарства з урахуванням його територіальної диференціації. Особливо важливим є врахування регіональних особливостей економічної діяльності, що зумовлює необхідність розробки гнучких моделей управління розвитком територій, здатних інтегрувати локальні бізнес-ініціативи, цифрові технології та принципи сталого розвитку.

Примітно, що інституційна спроможність регіонів продукувати, реалізовувати та масштабувати інноваційно-трансформаційні рішення безпосередньо залежить від якості організаційно-економічного інструментарію, який використовується в управлінській практиці. Зокрема, впровадження сучасних цифрових інструментів має стати ключовою складовою регіональної економічної політики, орієнтованої на підвищення ефективності ухвалення рішень, моніторинг динаміки розвитку та забезпечення синергії між усіма учасниками економічного процесу.

Отже, особливої актуальності набуває формування сучасного організаційно-економічного інструментарію, який забезпечує ефективну синергію між процесами прийняття інноваційно-

трансформаційних управлінських рішень та впровадженням цифрових технологій у регіональному регулюванні економічної діяльності.

У науковому дискурсі зростає увага до інноваційності управлінських рішень, їх адаптивності до невизначеності та необхідності цифрової трансформації інституційного середовища, особливо в контексті регіонального розвитку. Так, О. Халіна та Я. Сидоренко наголошують на потребі оновлення управлінських підходів в умовах невизначеності [1], що збігається з висновками М. Кравченка та В. Голюка, які розглядають сучасне управління як безперервний процес, що потребує застосування цифрових інструментів, аналітики та стратегічного бачення [2].

Питання якості управління в аспекті раціональності, альтернативності та конфліктності розглядається в науковій праці [3], де підкреслюється, що ефективність управлінських дій залежить не лише від цифрових засобів, а й від внутрішньої культури прийняття рішень. О. Лозовський і М. Горшкова також наголошують на ролі цифрового інструментарію у підвищенні підзвітності та прозорості управлінських процесів [4].

Теоретико-методичні напрацювання щодо взаємозв'язку між інституційним середовищем та інноваційною активністю свідчать, що реалізація трансформаційних рішень потребує інституційної підтримки [5; 6]. Так, у працях [7; 8] розглядається економічна адаптація підприємництва до викликів імпортонасичення та диверсифікації, причому управлінські рішення інноваційно-інвестиційного характеру визначаються як ключові чинники стабілізації та зростання. Схожі ідеї висловлює Ю. Харченко, який досліджує інституційну модернізацію

регіонального розвитку, акцентуючи увагу на зміцненні локальних інституцій, формуванні нових правил і посиленні суб'єктності регіонів [9].

Ідеї цифрової трансформації розвиває Ю. Рогозян, доводячи, що інноваційний розвиток базується на стратегічному управлінні, інституційному ресурсі та покращенні бізнес-середовища [10]. Натомість аспект інституційного розширення фінансових можливостей бізнесу на регіональному рівні як передумова підтримки управлінських ініціатив детально розглядається у праці [11]. Такі підходи доповнює О. Чуріканова, яка підкреслює важливість цифрових методів у регіональній політиці та необхідність міжрівневої інтеграції влади, бізнесу й громадськості [12].

Метою статті є наукове обґрунтування організаційно-економічного інструментарію забезпечення синергії прийняття інноваційно-трансформаційних управлінських рішень та цифрової модернізації інституційного середовища в контексті розвитку регіональної економіки.

**В** умовах динамічних глобалізаційних трансформацій, коли принципи функціонування соціально-економічних систем активно змінюються, економіка потребує радикального оновлення підходів до управління на всіх рівнях господарювання. Відповіддю на ці виклики стає перехід до нових управлінських парадигм, які ґрунтуються на принципах інноваційності, технологічності, цифровізації та інших сучасних тенденціях. Особливої актуальності набуває формування організаційно-економічного інструментарію, здатного забезпечити ефективну синергію між інноваційно-трансформаційними управлінськими рішеннями та цифровою модернізацією інституційного середовища, спрямованою на розвиток регіональних економічних систем.

Зокрема, в таких умовах зростаючої складності та непередбачуваності економічних відносин, що зумовлені численними викликами та шоками, від виконавчих інституцій очікується не лише стратегічне бачення довгострокового розвитку, а й висока адаптивність та гнучкість у прийнятті управлінських рішень. У цьому контексті ключову роль відіграє імплементація сучасних цифрових інструментів управління, які дозволяють забезпечити безперервний моніторинг, аналізувати великі масиви даних, формувати обґрунтовані управлінські рішення із застосуванням інформаційних технологій тощо. Такі цифрові інструменти не лише підвищують швидкість і точність управлінських реакцій, але й сприяють посиленню інституційної спроможності на всіх рівнях – від регіонального до національного.

**З**гідно з досвідом багатьох країн інформаційно-технологічна трансформація організаційного середовища забезпечує не лише підвищення прозорості, ефективності та швидкості прийняття управлінських рішень, але й створює передумови для якісного оновлення управлінських процесів. Насамперед упровадження цифрових рішень сприяє зниженню транзакційних витрат, мінімізації впливу людського фактора та підвищенню рівня підзвітності управлінських структур. У сукупності ці чинники формують потужний імпульс для активізації регіонального розвитку, адже дозволяють ефективно розподіляти ресурси, оперативно реагувати на зміни в соціально-економічному середовищі та підтримувати стабільні інституційні механізми адаптації. Таким чином, інформаційно-технологічна модернізація виступає ключовим чинником досягнення довгострокової соціально-економічної стійкості та конкурентоспроможності регіонів в умовах цифрової економіки.

Регіональна економіка в цьому контексті розглядається не лише як просторовий осередок концентрації виробничих, ресурсних чи споживчих потоків, а й як повноцінний і динамічний суб'єкт інституційно-економічних трансформацій, здатний виступати ініціатором, інтегратором і реалізатором масштабних бізнес-проектів цифрової модернізації. Таким чином, функціональна роль регіональної економіки значно розширюється: регіональні суб'єкти набувають стратегічної самостійності у визначенні пріоритетів соціально-економічного розвитку, цифровому оновленні інфраструктури, впровадженні смарт-рішень та створенні умов для розвитку інноваційного підприємництва. Саме на рівні регіонів відбувається практична апробація нових цифрових моделей управління, що дає змогу формувати адаптивну та відкриту до інновацій інституційну архітектуру.

Примітно, що в умовах цифрової трансформації національного господарства та необхідності посилення якості регулювання регіональної економіки зростає потреба в упровадженні нових гнучких і адаптивних форм партнерства між державними органами влади, органами місцевого самоврядування та представниками бізнес-середовища. Таке міжсекторальне співробітництво покликане стати фундаментом для формування повноцінної інноваційної екосистеми на регіональному рівні, здатної забезпечити стійке зростання та цифрову модернізацію.

Більше того, інституціоналізація такого партнерства має здійснюватися на засадах децентралізації управлінських повноважень, субсидіарності як принципу передачі рішень на найнижчий рівень управління, а також мережевої взаємодії, що

передбачає горизонтальну координацію дій між суб'єктами з різним статусом і ресурсним потенціалом. Така модель сприяє формуванню відкритих і прозорих механізмів прийняття управлінських рішень, які якісно враховують локальні особливості та базуються на принципах цифрової інклюзії, використання даних і технологічної взаємодії.

Таким чином, організаційно-економічний інструментарій, який забезпечує ефективну синергію між управлінськими рішеннями та цифровими трансформаціями, має охоплювати широкий спектр ключових процесів, що визначають стабільний розвиток регіональної економіки. Такий інструментарій повинен враховувати не лише загальні підходи до управління, а й специфічні особливості цифрової епохи, де швидкість адаптації до новітніх технологій стає вирішальним фактором конкурентоспроможності та економічної безпеки. Йдеться про процеси стратегічного планування економічної діяльності, моніторингу виконавчих інституцій, надання підтримки інноваційним і техніко-технологічним розробкам, розвиток людського капіталу, удосконалення ринкової інфраструктури (табл. 1).

У результаті впровадження зазначених організаційно-економічних інструментів відбувається поступова, але системна трансформація регіональної економіки, що спричиняє формування високодинамічного та адаптивного середовища. Таке середовище здатне продукувати, впроваджувати та масштабувати інновації, які є ключовими чинниками стабільного економічного розвитку. Крім того, це сприяє суттєвому підвищенню конкурентоспроможності окремих регіонів на національному та міжнародному рівнях, що, своєю чергою, створює сприятливі умови для залучення інвестицій, розвитку нових виробництв і зростання рівня зайнятості населення.

Зростання національного економічного потенціалу в цьому контексті розглядається як результат інтеграції регіональних зусиль в єдину економічну систему країни, де цифрова модернізація інституційного середовища відіграє ключову роль. Відповідно це передбачає створення сприятливих умов для розвитку інноваційної діяльності, у контексті чого перевага надається впровадженню сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та автоматизації управлінських процесів. У результаті можна очікувати, що інноваційно-трансформаційні управлінські рішення забезпечать ефективне стратегічне планування, оперативне реагування на виклики ринку та мобілізацію ресурсів для підтримки конкурентних переваг і достатнього рівня економічної безпеки регіону.

Потрібно відмітити, що взаємодія цифрової модернізації та управлінських трансформацій у рамках єдиного організаційно-економічного контуру створює міцне підґрунтя для сталого розвитку регіональної економіки. Відповідно це дозволяє регіонам ефективно адаптуватися до сучасних викликів та загроз, забезпечуючи безперервне зростання, соціальну стабільність і покращення якості життя населення. Таким чином, інтегровані підходи до модернізації інституційного середовища та управлінських процесів виступають ключовими чинниками зміцнення економічної стійкості та підвищення конкурентоспроможності регіонів у довгостроковій перспективі.

Однозначно, сучасна економіка в умовах динамічних глобалізаційних трансформацій потребує суттєвого перегляду та критичного переосмислення управлінських підходів. Інтенсивна зміна управлінських парадигм та активне впровадження передових технологій, зокрема цифровізації та диджиталізації, виступають ключовими факторами, що забезпечують всебічну модернізацію економічної системи. Особливу увагу слід приділяти стимулюванню інформаційно-трансформаційних процесів, які здатні забезпечити якісне оновлення інституційного середовища та створити надійний фундамент для інноваційного розвитку.

Примітно, що виконавчі інституції відіграють ключову роль у впровадженні цифрової модернізації та підтримці трансформаційних змін, спрямованих на формування вискоєфективної економічної діяльності. Їхня діяльність насамперед орієнтована на максимальне розкриття потенціалу регіональної економіки, яка виступає важливим ресурсом для реалізації стратегічних цілей розвитку країни. У цьому контексті регіональна економіка набуває статусу фундаменту для здійснення комплексних інституційних та інноваційно-технологічних реформ, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності національного господарства в цілому.

## ВИСНОВКИ

В умовах динамічних глобалізаційних трансформацій регіональна економіка потребує радикального оновлення управлінських підходів, які базуються на принципах інноваційності, технологічності та цифровізації. Отже, регіон перестає бути лише просторовим осередком концентрації ресурсів і набуває статусу активного суб'єкта інституційно-економічних трансформацій, здатного ініціювати цифрові проекти, створювати інноваційне підприємницьке середовище та впроваджувати нові управлінські моделі.

**Організаційно-економічний інструментарій та очікувані результати забезпечення синергії управлінських рішень і цифрової трансформації в контексті розвитку регіональної економіки**

| Сфера впливу                                  | Інструментарій                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                            | Очікувані результати                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                               | організаційний                                                                                                                                                                                                                                          | економічний                                                                                                                                                                                                | трансформація системи управління                                                                                                                                                                        | модернізація інституційного середовища                                                                                                                                                 |
| Стратегічне планування економічної діяльності | <ul style="list-style-type: none"> <li>Створення цифрових платформ регіонального планування;</li> <li>впровадження технологій Big data для аналізу локальних трендів;</li> <li>започаткування Foresight-сесії з регіональними стейкхолдерами</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Забезпечення стабільного фінансування регіональних програм економічного розвитку;</li> <li>надання цільових субвенцій на впровадження цифрових ініціатив</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Адаптація регіональних стратегій до цифрових викликів;</li> <li>узгодження загальнонаціональних стратегій та цілей з потребами та інтересами регіонів</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Посилення ролі регіонів у формуванні економічної політики;</li> <li>гнучке ресурсне планування в ОТГ</li> </ul>                                 |
| Моніторинг ефективності виконавчих інституцій | <ul style="list-style-type: none"> <li>Створення електронних систем оцінювання діяльності ОМС;</li> <li>впровадження KPI в регіональному управлінні</li> </ul>                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Програмно-цільове бюджетування;</li> <li>економічне стимулювання ефективних регіонів</li> </ul>                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Підвищення прозорості діяльності органів регіональної влади;</li> <li>виявлення слабких місць у менеджменті місцевого самоврядування</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Зміцнення підзвітності місцевих органів влади перед громадськістю;</li> <li>формування в публічних службах культури результативності</li> </ul> |
| Підтримка інноваційних розробок               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Створення регіональних IT-хабів;</li> <li>розвиток інноваційних кластерів;</li> <li>запуск платформ регіональних стартапів</li> </ul>                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Реалізація та розширення місцевих грантових програм;</li> <li>надання пільг для інноваційно-технологічної діяльності</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Розвиток інноваційних практик в управлінні регіональними бізнес-проєктами</li> </ul>                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Створення регіональних інноваційних екосистем;</li> <li>залучення молоді до цифрової економіки</li> </ul>                                       |
| Розвиток людського капіталу                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Створення центрів цифрової освіти на базі ЗВО та ПТНЗ;</li> <li>запуск платформ навчання для громад</li> </ul>                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Співфінансування регіональних програм розвитку освіти та науки;</li> <li>надання цифрових ваучерів безробітним</li> </ul>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Підвищення кваліфікації управлінських кадрів у регіонах</li> </ul>                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Формування кадрової бази для цифрової модернізації економіки регіонів</li> </ul>                                                                |
| Удосконалення ринкової інфраструктури         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Цифровізація муніципальних послуг;</li> <li>розвиток смарт-міст і смарт-сіл;</li> <li>забезпечення повноцінного інтернет-доступу в громадах</li> </ul>                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Налагодження державно-приватного партнерства в регіонах;</li> <li>інвестування в модернізацію та розширення телекомунікаційних мереж</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Забезпечення технічної спроможності місцевих адміністрацій</li> </ul>                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Розширення цифрового доступу для громадян і бізнесу;</li> <li>скорочення цифрового розриву між регіонами</li> </ul>                             |

**Примітка:** ОМС – органи місцевого самоврядування; KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності; ЗВО – заклад вищої освіти; ПТНЗ – професійно-технічний навчальний заклад; ОТГ – об'єднана територіальна громада.

Комплексне впровадження організаційно-економічних інструментів у сферах стратегічного планування, моніторингу діяльності, підтримки інновацій, розвитку людського капіталу та цифрової трансформації ринкової інфраструктури створює адаптивне інституційно-економічне середовище,

здатне генерувати, впроваджувати та масштабувати інноваційні рішення. Такий підхід не лише активізує економічну діяльність на регіональному рівні, а й суттєво підвищує інвестиційну привабливість територій, сприяє створенню нових робочих місць і зростанню рівня зайнятості населення.

У подальших наукових розвідках доцільним є розширення теоретико-методичного обґрунтування моделей синергії між управлінськими рішеннями та цифровими технологіями з урахуванням регіональної специфіки. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження прикладних кейсів упровадження інноваційно-трансформаційних рішень у різних регіонах, що дозволяє ідентифікувати ключові фактори успіху, виявити наявні бар'єри та здійснити якісне оцінювання очікуваних соціально-економічних результатів таких трансформацій. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Халіна О. В., Сидоренко Я. А. Інноваційні підходи до підвищення ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-24>
2. Кравченко М. О., Голюк В. Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>
3. Неміш Ю. В., Лозінська Л. Д., Лисенко-Гелемб'юк К. М., Лісова О. В. Аналіз якості ухвалених управлінських рішень у підприємницькій діяльності: раціональність, альтернативи, конфлікти. *Академічні візії*. 2022. Вип. 8–9. С. 109–115. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7185737>
4. Лозовський О. М., Горшков М. А. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організацій. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86>
5. Міщук І. П., Мульска О. П., Виговський П. О. Інвестиційне забезпечення та інституційне середовище інноваційної діяльності: взаємозв'язки та тренди модернізації. *Академічні візії*. 2025. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15527661>
6. Шушкова Ю. В. Технологічна модернізація економіки України: теорія, методологія, практика : монографія. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2020. 398 с.
7. Лупак Р. Л. Розвиток підприємництва в умовах імпортонасичення внутрішнього ринку України. *Підприємництво і торгівля*. 2018. № 22. С. 136–142. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/95/89>
8. Васильців Т. Г., Городня Т. А., Лупак Р. Л. Економічні аспекти диверсифікації підприємства з використанням інноваційних інвестицій. *Інтелект XXI*. 2017. № 1. С. 52–57. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2017\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2017_1_9)
9. Харченко Ю. П. Закономірності та екстрактивні максими модернізації інституційного базису регіонального розвитку. *Економічний простір*. 2021. № 167. С. 98–102. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/167-18>
10. Рогозян Ю. С. Інноваційна траєкторія розвитку регіональної економіки як стратегічного факто-

ру відновлення територій в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-12>

11. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Юрків Н. Я. Інституційне забезпечення розширення фінансових можливостей підприємств промисловості та АПК на регіональному рівні. *Фінанси України*. 2012. № 3. С. 90–101. URL: [https://finukr.org.ua/docs/FU\\_12\\_03\\_090\\_uk.pdf](https://finukr.org.ua/docs/FU_12_03_090_uk.pdf)
12. Чуріканова О. Ю. Актуальні засади управління регіональним розвитком і формування регіональної політики. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 128–133. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-128-133>

## REFERENCES

- Churikanova, O. Yu. "Aktualni zasady upravlinnia rehionalnym rozvytkom i formuvannia rehionalnoi polityky" [The Current Principles of Regional Development Management and Regional Policy Formation]. *Biznes Inform*, no. 12 (2020): 128-133. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-128-133>
- Khalina, O. V., and Sydorenko, Ya. A. "Innovatsiini pidkhody do pidvyshchennia efektyvnosti upravlin-skykh rishen v umovakh nevyznachenosti" [Innovative Approaches to Improving the Efficiency of Management Decisions under Conditions of Uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 71 (2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-24>
- Kharchenko, Yu. P. "Zakonomirnosti ta ekstraktyvni maksymy modernizatsii instytutsiinoho bazysu rehionalnoho rozvytku" [Regularities and Extractive Maxims of Modernization of the Institutional Basis of Regional Development]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 167 (2021): 98-102. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/167-18>
- Kravchenko, M. O., and Holiiuk, V. Ya. "Pryiniattia uprav-linskykh rishen: sutnist ta suchasni tendentsii roz-vytku" [Management Decisions Making: Essence and Current Development Trends]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 40 (2022). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>
- Lozovskyi, O. M., and Horshkov, M. A. "Efektyvnist uprav-linskykh rishen v menedzhmenti orhanizatsii" [The Effectiveness of Management Decisions in the Organization Management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 55 (2023). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86>
- Lupak, R. L. "Rozvytok pidpriemnytstva v umovakh importonasychnnia vnutrishnyoho rynku Ukrainy" [Development of Entrepreneurship in Conditions of Import Saturation of the Domestic Market of Ukraine]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*. 2018. <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/95/89>
- Mishchuk, I. P., Mulska, O. P., and Vyhovskyi, P. O. "In-vestytsiine zabezpechennia ta instytutsiine sere-dovyshche innovatsiinoi diialnosti: vzaiemozviazky

ta trendy modernizatsii" [Investment Support and Institutional Environment of Innovation Activity: Interrelations and Modernization Trends]. *Akademichni vizii*, no. 42 (2025).

DOL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15527661>

Nemish, Yu. V. et al. "Analiz yakosti ukhvalenykh upravlinskykh rishen u pidpriemnytskii diialnosti: rationalist, alternatyvy, konflikty" [Analysis of the Quality of Management Decisions in Entrepreneurial Activity: Rationality, Alternatives, Conflicts]. *Akademichni vizii*, no. 8-9 (2022): 109-115.

DOL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7185737>

Rohozian, Yu. S. "Innovatsiina traiektoriia rozvytku rehionalnoi ekonomiky yak stratehichnoho faktoru vidnovlennia terytorii v umovakh viiny" [Innovative Trajectory of the Regional Economy Development as a Strategic Factor in the Restoration of Territories in the War Conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 47 (2023).

DOL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-12>

Shushkova, Yu. V. *Tekhnolohichna modernizatsiia ekonomiky Ukrainy: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Technological Modernization of the Ukrainian Economy: Theory, Methodology, Practice]. Lviv: LNU im. Ivana Franka, 2020.

Vasyltsiv, T. H., Horodnia, T. A., and Lupak, R. L. "Ekonomichni aspekty dyversyfikatsii pidpriemstva z vykorystanniam innovatsiinykh investytsii" [Economic Aspects of Diversification of Enterprises Using Innovative Investments]. *Intelekt XXI*. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2017\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2017_1_9)

Vasyltsiv, T. H., Lupak, R. L., and Yurkiv, N. Ya. "Instytut-siine zabezpechennia rozshyrennia finansovykh mozhlyvostei pidpriemstv promyslovosti ta APK na rehionalnomu rivni" [Institutional Support for Expanding the Financial Capabilities of Industrial and Agricultural Enterprises at the Regional Level]. *Finansy Ukrainy*. 2012. [https://finukr.org.ua/docs/FU\\_12\\_03\\_090\\_uk.pdf](https://finukr.org.ua/docs/FU_12_03_090_uk.pdf)