

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»  
ФАКУЛЬТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА ШКОЛА ПРОФЕСІЙНОЇ ТА  
НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ»  
КАФЕДРА МІЖДИСЦИПЛІНАРНОЇ ОСВІТИ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА (МАГІСТЕРСЬКА) РОБОТА**

на тему:

**ПОЛІТИКО-УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ  
ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ  
НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

освітній ступінь – магістр

освітньо-професійна програма «Політика врядування в місті»  
спеціальність 052 Політологія (галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»)  
спеціальність 073 Менеджмент (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»)

Виконав: здобувач вищої освіти  
2-го року навчання,  
спеціальності 052 Політологія  
спеціальності 073 Менеджмент  
Кожуховський Вадим Вікторович

Керівник:  
доктор економічних наук, доцент  
Кравчук Наталія Ярославівна

Рецензент:  
доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри маркетингу та  
реклами Вінницького торговельно-  
економічного інституту  
Поліщук Ірина Ігорівна

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

## АНОТАЦІЯ

Кожуховський В.В. **Політико-управлінські механізми підтримки підприємств малого та середнього бізнесу на рівні територіальних громад.**

Спеціальність: 052 Політологія, 073 Менеджмент.

Освітня програма: Політика врядування в місті. НаУКМА, 2025.

У кваліфікаційній роботі розкрито сутність, складові та практичні аспекти політико-управлінських механізмів підтримки підприємств малого та середнього бізнесу (МСБ) на рівні територіальних громад в Україні. Показано роль МСБ у забезпеченні конкурентоспроможності, економічної резильєнтності та повоєнного відновлення громад. Визначено інституційні, нормативно-правові, економічні, організаційні та комунікаційні складові механізмів підтримки бізнесу. Проаналізовано кейс Жмеринської міської територіальної громади з реалізації локальної політики сприяння розвитку підприємств МСБ. Проведено SWOT-аналіз політики підтримки МСБ у громаді, на основі якого виявлено сильні та слабкі сторони існуючої моделі, розроблено пропозиції щодо удосконалення політико-управлінських механізмів, спрямованих на підтримку підприємств МСБ на рівні Жмеринської міської територіальної громади.

**Ключові слова:** політико-управлінські механізми, малий і середній бізнес, територіальна громада, політика врядування, публічно-приватне партнерство, економічна резильєнтність, сталий розвиток.

78 с., 4 табл., 10 рис., 73 джерела.

## ABSTRACT

Kozhukhovsky V.V. **Political and administrative mechanisms for supporting small and medium-sized businesses at the local community level.**

Specialization: 052 Political Science, 073 Management.

Educational program: City Governance Policy. NaUKMA, 2025.

The thesis reveals the essence, components, and practical aspects of political and administrative mechanisms for supporting small and medium-sized enterprises (SMEs) at the level of local communities in Ukraine. It demonstrates the role of SMEs in ensuring competitiveness, economic resilience, and post-war recovery of communities. The institutional, regulatory, economic, organizational, and communication components of business support mechanisms are identified. The case of the Zhmerynka municipal community in implementing local policies to promote the development of SMEs was analyzed. A SWOT analysis of the SME support policy in the community was conducted, based on which the strengths and weaknesses of the existing model were identified, and proposals were developed to improve policy and management mechanisms aimed at supporting SMEs at the level of the Zhmerynka municipal community.

**Keywords:** political and administrative mechanisms, small and medium-sized businesses, local communities, governance policy, public-private partnerships, economic resilience, sustainable development.

78 pages, 4 tables, 10 figures, 73 sources.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОЛІТИКО-УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....	9
1.1. Малий і середній бізнес в стратегіях розвитку громад.....	9
1.2. Державна регіональна політика підтримки малого і середнього бізнесу...	16
1.3. Поняття і складові політико-управлінських механізмів підтримки малого та середнього бізнесу на державному та місцевому рівнях.....	22
Висновок до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. ПОЛІТИКО-УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ЖМЕРИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	31
2.1. Стан і тенденції розвитку малого та середнього бізнесу в Жмеринській міській територіальній громаді .....	31
2.2. Політико-управлінські механізми підтримки підприємств малого та середнього бізнесу в Жмеринській міській територіальній громаді.....	38
2.3. Форми співпраці Жмеринської міської територіальної громади з бізнесом для розвитку громади.....	44
Висновок до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКО-УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В ЖМЕРИНСЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ.....	52
3.1. Оцінка ефективності політико-управлінських механізмів підтримки малого та середнього бізнесу в контексті реалізації Програми розвитку громади на 2025-2027 рр. ....	52
3.2. Обґрунтування пріоритетів місцевої політики та політико-управлінських механізмів підтримки підприємств малого та середнього бізнесу.....	58
Висновок до розділу 3.....	64
ВИСНОВКИ .....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	69
ДОДАТКИ.....	78

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах повномасштабної російської агресії та на стадії післявоєнного відновлення України питання підтримки малого та середнього бізнесу (МСБ) набуває особливого значення, адже саме цей сектор економіки є ключовою умовою економічної резильєнтності, соціальної згуртованості та конкурентоспроможності держави. Підприємства МСБ формують основу економічної активності на місцевому рівні, забезпечують зайнятість населення, наповнення місцевих бюджетів, створення нових робочих місць, розвиток підприємницьких ініціатив і формування локальних економічних кластерів.

З огляду на реформу децентралізації, що передбачає розширення повноважень органів місцевого самоврядування політика підтримки малого і середнього бізнесу поступово зміщується з державного на місцевий рівень. Територіальні громади стають активними учасниками економічного розвитку, формуючи власні стратегії підтримки підприємництва, впроваджуючи програми розвитку бізнес-середовища, інвестиційні ініціативи та інструменти партнерства між владою, бізнесом і громадою. Проте ефективність цих заходів значною мірою залежить від узгодженості політико-управлінських механізмів, спроможності органів місцевої влади до стратегічного планування, публічної комунікації та моніторингу результатів.

Не менш вагомим та актуальним це дослідження є через необхідність трансформації муніципальної політики на засадах сталого розвитку, європейської інтеграції та принципів *Good Governance*. Це передбачає не лише фінансову підтримку бізнесу, а й створення умов для інновацій, цифровізації, розвитку людського потенціалу та міжнародної співпраці. Важливо, що формування ефективних політико-управлінських механізмів підтримки підприємництва на рівні територіальних громад безпосередньо впливає на їхню економічну резильєнтність, тобто здатність адаптуватися до криз, відновлюватися після викликів і забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Актуальність теми також зумовлена необхідністю узгодження державної

політики підтримки МСБ із локальними інструментами політико-економічного управління. Попри наявність державних програм та інституцій, їх ефективність на місцевому рівні часто залишається обмеженою через неефективну координацію, нестачу кадрового потенціалу та аналітичної підтримки в громадах. У цьому контексті дослідження політико-управлінських механізмів підтримки МСБ на прикладі конкретної громади – Жмеринської міської територіальної громади – дає змогу не лише оцінити ефективність існуючих інструментів, але й сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення місцевої політики та політико-управлінських механізмів підтримки МСБ на рівні територіальних громад.

Проблематика політико-управлінських механізмів підтримки малого та середнього бізнесу в сучасних умовах набуває особливої актуальності. Зокрема, питання розвитку підприємницького середовища, державної підтримки бізнесу, удосконалення інституційно-правових і економічних інструментів досліджували такі українські науковці: Р. Августин [1], С. Бортнік [4], В. Васюта [5], А. Дюк [8], Я. Жаліло [39], О. Іванова [15], Ю. Королюк [19], В. Лойко [21], Т. Мединська та М. Мельник [22], Н. Нижник [26], Л. Пронько [36], Т. Самарічева [38], Н. Якименко та М. Ярошко [53] та ін. Однак у контексті воєнних викликів і повоєнного відновлення суспільство потребує нового науково обґрунтованого підходу до формування політики підтримки бізнесу на рівні територіальних громад. Така політика має не лише стимулювати реалізацію стратегічних цілей соціально-економічного розвитку, але й забезпечувати резильєнтність економік на муніципальному рівні, сприяти мінімізації підприємницьких ризиків, формуванню сприятливого інституційного середовища та посиленню партнерства між владою, бізнесом і громадою. Саме в цьому контексті дослідження політико-управлінських механізмів підтримки бізнесу на рівні територіальних громад набуває особливого значення.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дослідження – обґрунтувати теоретичні засади політико-управлінських механізмів підтримки підприємств малого та середнього бізнесу на місцевому рівні та розробити практичні рекомендації щодо їх удосконалення на рівні Жмеринської міської територіальної громади.

Реалізація поставленої мети обумовила виконання таких дослідницьких **завдань:**

- розрити суть малого і середнього бізнесу та обґрунтувати його значення в стратегіях розвитку територіальних громад;
- узагальнити особливості державної регіональної політики підтримки малого і середнього бізнесу, визначивши її інструменти та можливості імплементації на рівні територіальних громад;
- розкрити сутність і складові політико-управлінських механізмів підтримки малого та середнього бізнесу на державному та місцевому рівнях;
- діагностувати стан, виявити тенденції та особливості розвитку малого та середнього бізнесу в Жмеринській міській територіальній громаді, а також оцінити діючі політико-управлінські механізми та форми співпраці органів місцевого самоврядування з бізнесом;
- оцінити ефективність політико-управлінських механізмів підтримки малого та середнього бізнесу в Жмеринській міській територіальній громаді та обґрунтувати пропозиції щодо їх удосконалення в контексті реалізації Програми розвитку громади на 2025-2027 роки.

**Об’єктом дослідження** є розвиток підприємств малого та середнього бізнесу на рівні територіальних громад України.

**Предметом дослідження** є політико-управлінські механізми підтримки підприємств малого та середнього бізнесу в територіальних громадах (на прикладі Жмеринської міської територіальної громади).

**Методи дослідження.** Комплексне дослідження політико-управлінських механізмів підтримки малого та середнього бізнесу (МСБ) у контексті розвитку територіальних громад проведено з використанням як загальнонаукових, так і спеціальних методів. Зокрема, застосовано: *метод сходження від загального до конкретного* – для наукового обґрунтування понятійного апарату; *системний підхід* – для розкриття взаємозв’язків між суб’єктами державної, регіональної та місцевої політики підтримки підприємництва; *структурно-функціональний метод* – для визначення структури та функцій інституцій, які реалізують політику

підтримки підприємств малого і середнього бізнесу; *метод порівняльного аналізу* – для зіставлення державних, регіональних і локальних механізмів підтримки бізнесу; *SWOT-аналіз* – для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз реалізації політики підтримки підприємництва в межах Жмеринської міської територіальної громади; *експертно-аналітичний метод* – для визначення ефективності існуючих політико-управлінських механізмів підтримки бізнесу та формулювання рекомендацій щодо їх удосконалення.

**Джерельна та інформаційна база дослідження.** Джерельну базу дослідження становлять: *нормативно-правові акти України*, у т.ч., Конституція України, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва», нормативно-правові акти Кабінету Міністрів та Міністерства економіки України, а також: Державна стратегія регіонального розвитку України, Національна економічна стратегія до 2030 року, Програма розвитку Жмеринської міської територіальної громади на 2025-2027 роки; *офіційна статистика*, зокрема, дані Державної служби статистики України, Департаменту економічного розвитку Вінницької обласної державної адміністрації, Жмеринської міської ради; *наукові праці* українських і зарубіжних учених у галузі політології, менеджменту та публічного врядування; *аналітичні матеріали міжнародних організацій*, що висвітлюють практики підтримки МСБ на місцевому рівні.

**Наукова новизна** дослідження полягає у поглибленні теоретико-методологічних підходів до дослідження політико-управлінських механізмів підтримки малого та середнього бізнесу на місцевому рівні та в обґрунтуванні прикладних пропозицій щодо підвищення ефективності їх реалізації в територіальних громадах. Наукова новизна конкретизується у таких положеннях:

– *уточнено* теоретичні підходи до розуміння політико-управлінських механізмів підтримки малого та середнього бізнесу на місцевому рівні, що дало змогу розкрити їх багатокомпонентну структуру та визначити місце цих механізмів у системі стратегічного розвитку територіальних громад;

– *обґрунтовано* практичні рекомендації щодо удосконалення політико-

управлінських механізмів підтримки малого та середнього бізнесу в Жмеринській міській територіальній громаді з урахуванням виявлених тенденцій розвитку МСБ та завдань Програми розвитку громади на 2025-2027 роки.

**Практичне значення одержаних результатів.** Теоретичні висновки та практичні пропозиції, одержані в результаті проведеного дослідження, можуть бути використані для:

- формування системи моніторингу ефективності політико-управлінських механізмів підтримки підприємств малого та середнього бізнесу на місцевому рівні;
- удосконалення місцевої політики та політико-управлінських механізмів підтримки малого та середнього бізнесу на рівні територіальних громад України;
- коригування Програми економічного і соціального розвитку Жмеринської міської територіальної громади на 2025-2027 роки;

Матеріали дослідження можуть бути використанні в навчальному процесі у межах дисципліни «Муніципальні практики в умовах війни».

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Кваліфікаційна робота підготовлена в межах виконання наукової теми «Міждисциплінарність у дослідженні сучасних світових політичних процесів і практик кризового управління для відновлення України» (державний реєстраційний номер 0124U001900). Проведене дослідження спрямоване на поглиблення міждисциплінарного вивчення політико-управлінських механізмів підтримки малого та середнього бізнесу на рівні територіальних громад.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження апробовано під час роботи Міжнародної науково-практичної конференції «Міждисциплінарні експертизи для відновлення і розвитку України» (м. Київ, 5 червня 2025 р.); зокрема, підготовлено і опубліковано тези доповіді «Політико-управлінські механізми підтримки підприємств малого та середнього бізнесу на рівні територіальних громад», що подані у Додатку А та відображені в списку використаних джерел [17].

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна (магістерська) робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 73 найменування і додатку. Загальний обсяг магістерської роботи – 78 сторінок комп'ютерного тексту.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОЛІТИКО-УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

### 1.1. Малий і середній бізнес в стратегіях розвитку громад

Підприємства малого й середнього бізнесу (МСБ) в науковій літературі та практичній площині розглядаються як один із стратегічних чинників розвитку економічних систем, а надто на локальному рівні. Вони забезпечують економічну резильєнтність територіальних громад, створюють робочі місця і сприяють зайнятості населення, сплачують податки і наповнюють місцеві бюджети. У сучасних умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення саме підприємства МСБ стають рушійною силою локального економічного розвитку, адже забезпечують гнучкість економічної системи, швидке реагування на виклики та здатність адаптуватися до нових реалій.

В умовах сьогодення МСБ дедалі частіше розглядається не лише як суб'єкт господарювання, а й як інституційний партнер держави та громади, що сприяє диверсифікації економіки, кроссекторальному відновленню, створенню робочих місць і підвищенню соціальної згуртованості населення. Саме тому дослідження ролі малого й середнього бізнесу в контексті стратегій розвитку територіальних громад вимагає уточнення змісту базових дефініцій, що описують його сутність і функції.

У межах даного дослідження доцільно концептуалізувати такі поняття, як бізнес, підприємництво, малий бізнес, середній бізнес. Як свідчить аналіз наукових джерел, дослідники оперують різними категоріями й термінами, аналізуючи проблематику розвитку та підтримки малого і середнього бізнесу, що зумовлює потребу у чіткому термінологічному визначенні.

Так, у науковому обігу не існує однозначного тлумачення сутності поняття бізнес, а відтак – і його мети, організаційних чи правових форм, сфер функціонування. Найпростіше потрактування бізнесу можна дати, виходячи з

етимології самого поняття: *business* (від англ. – діло, справа). Разом із тим, слід зауважити, що в наукових працях поняття бізнес і підприємництво часто використовуються як синонімічний ряд.

Зокрема, в економічному словнику-довіднику за редакцією професора С. В. Мочерного бізнес визначено як «справу, заняття, підприємництво, економічну діяльність, спрямовану на отримання прибутку» [10]. У такому контексті економічні терміни «бізнес» і «підприємництво» характеризують сферу діяльності господарського суб'єкта та його економічний інтерес.

Натомість у зарубіжних наукових джерелах знаходимо більш конкретизоване визначення поняття бізнес, де основна увага зосереджена на організаційному аспекті. Зокрема, у довіднику Р. Коха трактування цього терміну подано так: бізнес – організація, що спроможна діяти як окремий незалежний господарюючий суб'єкт (фірма) [64].

У широкому розумінні, МСБ означає підприємства, що мають відносно невелику кількість працівників, незначний обсяг бізнес-операцій, обмежені активи чи баланс, і які, як правило, працюють на внутрішньому чи регіональному ринку. Так, в Європейському Союзі підприємства визначаються як малі та середні відповідно до рекомендації 2003/361/ЄС: мікропідприємства – менше 10 працівників і річний оборот або баланс до 2 млн євро; малі – менше 50 працівників і оборот або баланс до 10 млн євро; середні – до 250 працівників і оборот до 50 млн євро або баланс до 43 млн євро [67].

В Україні відносини, що пов'язані з розвитком малого і середнього підприємництва, базуються на Конституції України і регламентуються Господарським, Цивільним і Податковим кодексами України та іншими законодавчими актами. Зокрема, згідно Закону України «Про розвиток і державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», підтримка МСБ має на меті створення сприятливих умов для їх розвитку [14].

У відповідності до діючого законодавства класифікація підприємств в Україні може проводитися за декількома ознаками, однією з яких є розмір

компанії. Для цілей даного дослідження будемо вважати, що МСБ охоплює підприємства, які мають:

- обмежену кількість працівників;
- незначний обсяг доходів, що отримує підприємство;
- обмежену вартість активів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Класифікація підприємств в Україні\*

Вид підприємства	Ознаки класифікації	Параметри
Мікропідприємство	Кількість працівників	Не більше 10 осіб
	Чистий дохід за рік	Не вище 700 тис. євро
	Балансова вартість активів	Не більше 350 тис. євро
Мале підприємство	Кількість працівників	Від 10 – до 50 осіб
	Чистий дохід за рік	Від 700 тис. євро – до 8 млн. євро
	Балансова вартість активів	Від 350 тис. євро – до 4 млн. євро
Середнє підприємство	Кількість працівників	Від 50 – до 250 осіб
	Чистий дохід за рік	Від 8 млн. євро – до 40 млн. євро
	Балансова вартість активів	Від 4 млн. євро – до 20 млн. євро

\* Складено автором на основі [16].

Підприємства МСБ відіграють багатогранну роль у територіальних громадах. По-перше, малий і середній бізнес є важливим роботодавцем, особливо на локальному рівні. Згідно з даними ОЕСР, МСБ створюють близько 50-60% доданої вартості в економіках країн-членів та є основним джерелом зайнятості. При цьому в Україні мікро, малі та середні підприємства становлять майже 99,98% всіх суб'єктів підприємництва, на них припадає 81,6% від загальної кількості зайнятих працівників у бізнесі, і вони створюють 70,2% доданої вартості. Однак підприємства МСБ зосереджуються в секторах з низькою доданою вартістю, причому близько 40% з них працюють в оптовій і роздрібній торгівлі [30]. Таким чином, розвиток МСБ прямо впливає на рівень зайнятості мешканців громади, на зниження безробіття, стимулювання соціальної інтеграції (у т.ч. через самозайнятість, підприємницьку діяльність молоді та жінок).

По-друге, діяльність МСБ створює податкову базу для місцевих бюджетів. Йдеться як про прямі податки, так і місцеві збори, ліцензування,

надходження від комунальних послуг, оренди приміщень тощо. Чим більший рівень підприємницької активності, тим більше ресурсів може акумулювати територіальна громада для фінансування місцевої інфраструктури, соціальних програм, розвитку громадського простору. Підприємства МСБ стимулюють локальний економічний цикл: створення попиту, закупівлі, виробництво і сервіс, що своєю чергою збільшує податкові надходження.

По-третє, підприємства МСБ здатні швидше адаптуватися, застосовувати нові технології, формувати бізнес-моделі, що відповідають локальним умовам. Вони часто виступають локальними інноваційними агентами (стартапи, кластери, бізнес-інкубатори), що зміцнює конкурентоспроможність громади як екосистеми. Відтак, МСБ можуть генерувати значні доходи для місцевих громад, сприяти інноваційній активності й трансформації територій.

У підсумку можна стверджувати, що чим активніший сектор МСБ на рівні громади, тим вищий потенціал її економічного зростання, соціальної стабільності та конкурентоспроможності.

Для того щоб потенціал МСБ максимально реалізувався на рівні територіальної громади, важливо, щоб він був інтегрований у стратегії її розвитку. Іншими словами, важливо щоб розвиток підприємництва не лишався спонтанною активністю, а став невід'омною складовою системного підходу розвитку території. Передусім йдеться про включення МСБ у стратегічні документи громади, у тому числі в стратегії економічного розвитку, місцеві програми підтримки підприємництва, інвестиційні карти, бізнес-інкубатори. Наприклад, громада може створити бізнес-інкубатор для стартапів, кластер малих підприємств чи інвестиційний хаб. У результаті підприємства МСБ отримують доступ до навчання, менторства, фінансування, ринкових можливостей. Через формування економічних кластерів територіальні громади можуть підтримувати концентрацію МСБ у певній галузі (наприклад, легка промисловість, агробізнес, харчова переробка), створюючи синергію між ними – спільні закупівлі, спільний маркетинг, спільну логістику. Такий кластер підвищує ефективність, знижує витрати, підсилює інновації та збільшує

можливості експорту. Не менш важливим є створення місцевих програм підтримки підприємництва, серед яких гранти, пільгові кредити, навчальні курси, консультації, цифрові платформи для бізнесу, участь у конкурсах, які оголошує місцева влада. Такі механізми сприяють активнішій інтеграції МСБ в економічне життя громади. Важливо також наголосити, що завдяки регіональним і міжнародним партнерствам громади можуть залучати інвестиції через програми ЄС, донорів, міжнародні ініціативи. Наприклад, парасолькова ініціатива ЄС – EU4Business, що охоплює всю підтримку Європейського Союзу приватному сектору в регіоні Східного партнерства, надаючи доступ до фінансування, послуг з розвитку бізнесу та покращуючи сприятливе середовище для бізнесу. Загальний бюджет підтримки ЄС у 2024 році склав 1071 млн євро [63].

Таким чином, інтеграція МСБ у стратегії розвитку громади створює системний ефект: формується більш дієва екосистема, підвищується конкурентоспроможність територіальної громади, підвищується її привабливість для інвестицій, створюються додаткові робочі місця і забезпечується стабільна зайнятість, зростають доходи громади.

Сучасні підходи до економічного розвитку на місцевому рівні (Local Economic Development, LED) підкреслюють, що конкурентоспроможність території визначається не лише якістю інфраструктури чи наявністю природних ресурсів, а насамперед рівнем активності підприємницької екосистеми. Саме вона формує середовище, у якому генеруються інновації, створюється додана вартість, забезпечується зайнятість та підвищується рівень суспільного добробуту. Підприємництво у структурі місцевої економіки виконує роль каталізатора розвитку: залучаючи локальні ресурси до виробничих процесів, МСБ стимулює створення нових ланцюгів вартості, сприяє диверсифікації економіки й підвищенню адаптивності територій до зовнішніх викликів.

Важливою рисою розвитку сучасних територіальних громад є їхній перехід до моделі екосистеми, що проявляється у взаємодії бізнесу, влади, громадянського суспільства. Така модель функціонування відображає перехід від традиційного адміністративного управління до концепції врядування, у

межах якого громади стають активними учасниками формування економічної політики, а не лише виконавцями державних програм. Розвинена екосистема малого та середнього бізнесу забезпечує не тільки створення нових підприємств, але й зростання довіри до місцевої влади, формування соціального капіталу та підвищення якості управлінських рішень.

Підприємництво створює ключові драйвери економічного зростання, адже воно залучає місцеві активи в бізнес-процеси, формує додану вартість, стимулює експорт, інновації та розвиток мережі контактів. Активність підприємницької спільноти сприяє утворенню локальних ринків праці, розширює податкову базу громад і створює передумови для сталого зростання. У громадах, де існує дієвий механізм підтримки МСБ, спостерігається швидше відновлення економічних процесів після криз, зростає рівень зайнятості, а локальна економіка стає більш гнучкою та конкурентною.

Більше того, коли громада цілеспрямовано підтримує малий і середній бізнес, вона підвищує свою економічну резильєнтність – здатність протистояти зовнішнім шокам, адаптуватися до нових умов і відновлюватися після кризових періодів. Такі громади швидше реагують на глобальні зміни – економічні, технологічні чи демографічні, створюючи відкритий простір для молодих підприємців, стартапів, креативних індустрій і цифрових сервісів. Зрештою, розвиток МСБ сприяє формуванню так званого локального економічного мультиплікатора, коли частина доходів, створених бізнесом, повертається в громаду у вигляді інвестицій, податків, благодійних ініціатив та соціальних послуг. Цей процес формує два взаємопов'язані ефекти – внутрішньо-територіальний і зовнішньо-територіальний (рис. 1.1).

Внутрішньо-територіальним ефектом є створення нових робочих місць і, як наслідок, підвищення зайнятості і доходів мешканців громади, покращення якості життя і підвищення соціальної стабільності. Активний МСБ сприяє диверсифікації місцевих послуг, покращенню інфраструктури та підвищенню привабливості життя у громаді.



Рис. 1.1. Вплив малого і середнього бізнесу на розвиток громади\*

\* Побудовано автором.

Водночас, громада стає більш привабливою для інвестицій і зовнішніх партнерств, що сприяє підвищенню здатності залучати ресурси, розвивати експорт, просувати власні продукти і послуги на зовнішні ринки. У результаті формується позитивний імідж громади як території можливостей і довіри, що посилює її конкурентоспроможність не лише на регіональному, а й на загальнонаціональному та міжнародному рівнях.

Підсумовуючи вище зазначене, можна констатувати, що МСБ – це важлива стратегічна складова конкурентної ідентичності громади. Там, де влада, бізнес і громада взаємодіють на засадах партнерства, формується стійка

економічна екосистема, здатна до саморозвитку й інновацій. Саме така модель є базою для стратегічного планування розвитку територій у контексті післявоєнного відновлення та інтеграції України до європейського простору.

## **1.2. Державна регіональна політика підтримки малого і середнього бізнесу**

Розвиток малого й середнього бізнесу є одним із пріоритетних напрямів державної економічної політики України, а підтримка МСБ – важливим чинником підвищення стійкості економіки та соціальної стабільності. У сучасних умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення саме підприємства МСБ виконують функцію «економічного буфера», забезпечуючи економічну активність на локальному рівні, зайнятість і податкові надходження до місцевих бюджетів.

Державна політика підтримки МСБ є системою цілеспрямованих заходів державних інститутів щодо створення сприятливого середовища для розвитку суб'єктів МСБ, підвищення рівня їх конкурентоспроможності, стимулювання інвестиційної та інноваційної активності, спрощення регуляторних процедур, полегшення доступу підприємств МСБ до фінансування та стимулювання інноваційної діяльності, просування вироблених ними товарів (робіт, послуг) на внутрішній і зовнішній ринки [14].

Правову основу державної політики підтримки малого і середнього бізнесу формує Закон України «Про розвиток і державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [14], що визначає засади державної політики у цій сфері, форми підтримки, принципи взаємодії органів влади та суб'єктів підприємництва. Згідно закону, держава зобов'язується створювати сприятливі умови для розвитку підприємництва, забезпечувати фінансово-кредитну підтримку, удосконалювати систему консультаційного та інформаційного супроводу, стимулювати інноваційну діяльність та розвиток експорту.

Серед інших важливих документів слід виокремити (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

**Правове забезпечення державної політики підтримки  
малого і середнього бізнесу в Україні\***

Нормативно-правовий акт	Нормативно-регуляторна рамка	Джерело
Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва (МСП) на період до 2027 року	Визначає пріоритети політики, серед яких: спрощення регуляторного середовища, розвиток фінансових інструментів, цифровізація бізнесу, сприяння експортній діяльності.	Верховна Рада України. Законодавство України: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text</a>
Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки	Ґрунтується на врахуванні ключових викликів, що впливають на інфраструктуру, безпекове середовище, економіку та навколишнє природне середовище; здійснюватиметься на основі комплексного територіально-орієнтованого підходу, задля досягнення стратегічних цілей, у тому числі – підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів.	Верховна Рада України. Законодавство України: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text</a>
Закон України «Про засади державної регіональної політики»	Регламентує роль центральних і місцевих органів влади у реалізації програм регіонального розвитку, у тому числі підприємницької діяльності.	Верховна Рада України. Законодавство України: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text</a>

\* Систематизовано автором

Крім того, важливу роль відіграють підзаконні акти – постанови Кабінету Міністрів, накази Міністерства економіки, рішення Національної ради з питань розвитку МСБ. Вони конкретизують механізми надання грантів, державних гарантій, кредитних програм, функціонування електронних сервісів і центрів підтримки.

Реалізація державної політики відбувається через розгалужену інституційну мережу, що поєднує центральні, регіональні та місцеві органи влади, а також державні установи й агенції розвитку (рис. 1.2).

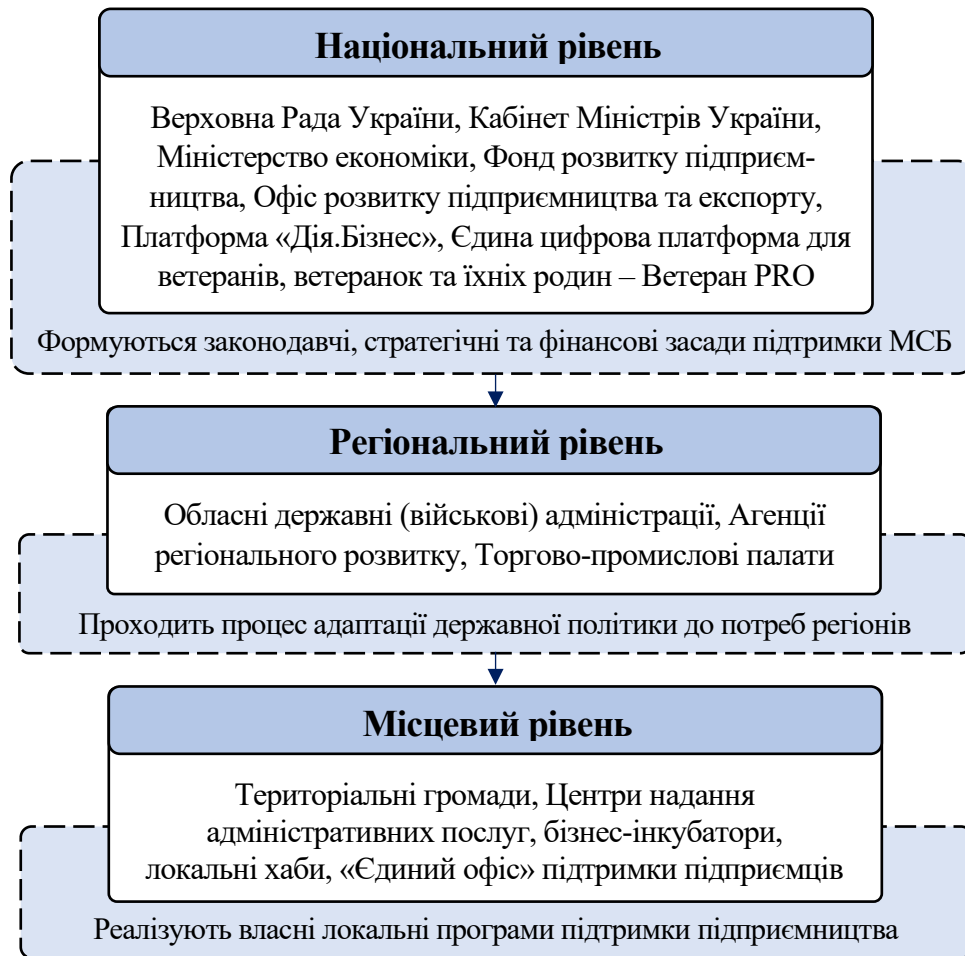


Рис. 1.2. Інституційна архітектура державної політики підтримки МСБ

\* Побудовано автором.

На державному рівні політика підтримки малого і середнього бізнесу реалізується через:

1) Офіс розвитку підприємництва та експорту, що є координатором державної політики підтримки бізнесу і забезпечує розробку програм, інформаційну підтримку, готує аналітику ринків та співпрацює з міжнародними партнерами у сфері грантів і технічної допомоги;

2) платформу Дія.Бізнес – частина масштабного національного проекту з розвитку підприємництва і сучасний цифровий інструмент підтримки підприємців в різних регіонах України; планується відкрити центри підтримки та хаби для підприємців, що об'єднують консультаційні сервіси, освітні курси, бізнес-плани, менторство, аналітику ринків та сервіси для експорту. Її мета – зробити знання,

послуги й інструменти розвитку бізнесу доступними онлайн, що особливо важливо в умовах цифровізації та війни;

3) Фонд розвитку підприємництва (ФРП) – фінансовий оператор державних програм, зокрема програми «Доступні кредити 5-7-9 %», що надає пільгове фінансування для МСБ, а також гарантії за кредитами. У період 2020–2024 рр. Фонд профінансував тисячі підприємств, сприяючи збереженню робочих місць;

4) єдину цифрову платформу для ветеранів, ветеранок та їхніх родин – Ветеран PRO, що є прикладом адаптації політики до нових викликів воєнного часу.

Уся система державної політики спрямована на формування «єдиного вікна» для підприємців – від реєстрації бізнесу до участі в державних та міжнародних програмах підтримки.

На регіональному рівні державна політика реалізується через: обласні державні (військові) адміністрації, агенції регіонального розвитку та місцеві органи самоврядування, які формують власні програми стимулювання підприємництва. Зокрема, обласні військові адміністрації координують реалізацію національних програм, забезпечують розробку регіональних стратегій розвитку МСБ, створюють дорадчі органи, центри підтримки підприємництва, комунікують із бізнес-асоціаціями. Вони також проводять щорічні форуми, ярмарки, конкурси інноваційних проєктів, надають методичну допомогу громадам. Натомість агенції регіонального розвитку функціонують як інституції партнерства між владою, бізнесом і громадянським суспільством. Їх завдання – залучення інвестицій, реалізація проєктів місцевого економічного розвитку, створення бізнес-інкубаторів, хабів, кластерів.

Розвиток регіонального рівня політики підтримки МСБ тісно пов'язаний із децентралізацією влади. Територіальні громади отримали більше повноважень у сфері економічного планування, розпорядження фінансами та створення локальних програм підтримки бізнесу. Це дозволило формувати політику «знизу вгору», з урахуванням специфіки та особливостей територій, унікальності ресурсної бази та з огляду на потенціал місцевих підприємців.

Загалом ефективна політика підтримки МСБ передбачає поєднання вертикальної координації (центральні органи → регіони → громади) з горизонтальними партнерствами (влада ↔ бізнес ↔ освіта ↔ громадські організації). У цій моделі держава задає стратегічні орієнтири, визначає нормативні рамки, забезпечує фінансові ресурси. Натомість місцеві громади трансформують ці інструменти у практичні механізми, що відповідають конкретним потребам території: програми мікрогрантів, пільгового оподаткування, створення бізнес-інкубаторів, локальних хабів, «єдиних офісів» підтримки підприємців.

Таким чином, взаємодія державної політики та місцевих ініціатив дозволяє досягати мультиплікативного ефекту: держава створює умови, а громади – можливості для їх реалізації. Таке партнерство забезпечує баланс між стратегічним баченням і практичною гнучкістю.

Попри помітний прогрес, ефективність реалізації державної політики підтримки МСБ залишається нерівномірною. Серед основних проблем можна виокремити такі:

- недостатня координація між рівнями влади і дублювання функцій між державними та місцевими програмами, відсутність єдиної системи моніторингу результатів;
- фінансові обмеження громад, що ускладнюють створення власних фондів підтримки бізнесу;
- бюрократичні бар'єри, що ускладнюють процедури отримання грантів і кредитів, надмірна звітність;
- інформаційна асиметрія – не всі підприємці знають про доступні програми або мають навички подачі заявок;
- нестача кваліфікованих фахівців у громадах для супроводу бізнес-ініціатив;
- низький рівень довіри між бізнесом і владою, що зменшує готовність підприємців брати участь у спільних проєктах.

Варто зауважити, що у воєнних умовах ці виклики посилюються через логістичні порушення, релокацію підприємств, енергетичні кризи, втрату кадрів, обмежений доступ до капіталу. Водночас з'являються і нові можливості, зокрема: розвиток програм релокації бізнесу, залучення європейських грантів, відновлення промислових парків.

Підсумовуючи усе вище зазначене, варто констатувати, що державна політика підтримки малого і середнього бізнесу в Україні поступово еволюціонує від декларативних підходів до системної, багаторівневої моделі. Вона базується на поєднанні нормативно-правових засад, інституційної мережі та партнерської взаємодії між державою, бізнесом і громадами. Проте для підвищення її результативності необхідно посилити координацію між рівнями управління, спростити регуляторне середовище, розширити доступ підприємців до інформації й фінансів, а також інституціоналізувати місцеві механізми підтримки. Саме узгодженість державної та регіональної політики дозволить сформувати конкурентну економіку, в якій МСБ виступатиме не лише об'єктом підтримки, а й повноцінним партнером держави у процесі розвитку та відновлення країни.

Для підвищення ефективності політики підтримки МСБ необхідно забезпечити: 1) формування єдиного цифрового простору державних і місцевих програм; 2) запровадження системи моніторингу результатів та оцінки впливу політики; 3) розвиток публічно-приватного партнерства й стимулювання участі бізнесу в реалізації стратегій громад; 4) активізацію навчальних і консультаційних програм через освітні заклади та бізнес-школи; 5) розширення міжнародної співпраці з ЄС у межах ініціатив COSME, EU4Business, EEN (Enterprise Europe Network). Особливо важливо забезпечити, щоб політика підтримки МСБ була не лише реактивною, а й стратегічною – спрямованою на розвиток підприємницької культури, інновацій та експортної спроможності громад.

### **1.3. Поняття і складові політико-управлінських механізмів підтримки малого та середнього бізнесу на державному та місцевому рівнях**

Етимологічно поняття механізм походить з грецької мови, і в перекладі означає машина. У науковій літературі можна стикнутися з низкою поширених визначень, основними з яких є такі:

- система, пристрій, спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності [9];
- наявність якоїсь сукупності чи порядку розташованих у певній послідовності частин, що виконують функції (роботу) та пов'язані одна з одною [66];
- сукупність станів і процесів, з яких складається якесь фізичне, хімічне, фізіологічне, економічне, психологічне та інше явище, наприклад, механізм мислення [26].

У широкому розумінні поняття механізм розглядається з позицій двох підходів: 1) структурно-організаційного, згідно якого механізм – сукупність певних складових елементів, що створюють організаційну основу певних явищ і процесів; 2) структурно-функціонального, що зосереджує увагу не тільки на побудові, але й на динаміці, реальному функціонуванні явищ і процесів.

У сучасних суспільних науках поняття механізм використовується для позначення системи засобів, інструментів, процедур і методів, за допомогою яких реалізується певна політика чи управлінський вплив. Якщо розглядати політико-управлінський механізм у контексті місцевого самоврядування, то його слід тлумачити як сукупність інституційних, правових, організаційних, економічних та комунікаційних інструментів, що забезпечують узгодження інтересів держави, громади та бізнесу задля досягнення спільних цілей розвитку.

З огляду на вище викладене, політико-управлінський механізм підтримки малого та середнього бізнесу (МСБ) – це система управлінських дій і процедур органів влади, інститутів громадянського суспільства та бізнес-структур,

спрямованих на створення сприятливих умов функціонування й розвитку підприємництва, надання фінансових, організаційних і консультаційних послуг, а також формування ефективного підприємницького середовища у межах територіальної громади.

У ширшому сенсі політико-управлінський механізм – це операційна частина політики, тобто практична реалізація стратегічних цілей державної чи місцевої політики через конкретні інструменти управління. У сфері підтримки МСБ такі механізми мають двовимірну природу:

- політико-управлінські механізми підтримки малого та середнього бізнесу на державному рівні, що визначені нормативно і реалізуються через центральні органи виконавчої влади, законодавчі рамки і державні програми;

- політико-управлінські механізми підтримки малого та середнього бізнесу на місцевому рівні, що мають гнучку, адаптивну природу і спрямовані на реалізацію політик з урахуванням місцевої специфіки, ресурсів та потреб громади.

В контексті проблематики даної кваліфікаційної роботи важливо сконцентруватися на взаємозв'язку цих складових політико-управлінського механізму підтримки і навіть захисту підприємств МСБ, визначити об'єкт і суб'єкт впливу. Використовуючи принципи системного підходу проаналізуємо взаємозв'язок основних складових, що формують класичну систему механізмів підтримки підприємств малого та середнього бізнесу (рис. 1.3).

На рис. 1.3 відображено взаємозв'язок впливу зовнішнього середовища на підприємства МСБ (наприклад, державні важелі впливу), вплив територіальної громади через механізми підтримки та прямий і зворотній зв'язок, що виникає при застосуванні політико-управлінських механізмів підтримки підприємств МСБ.

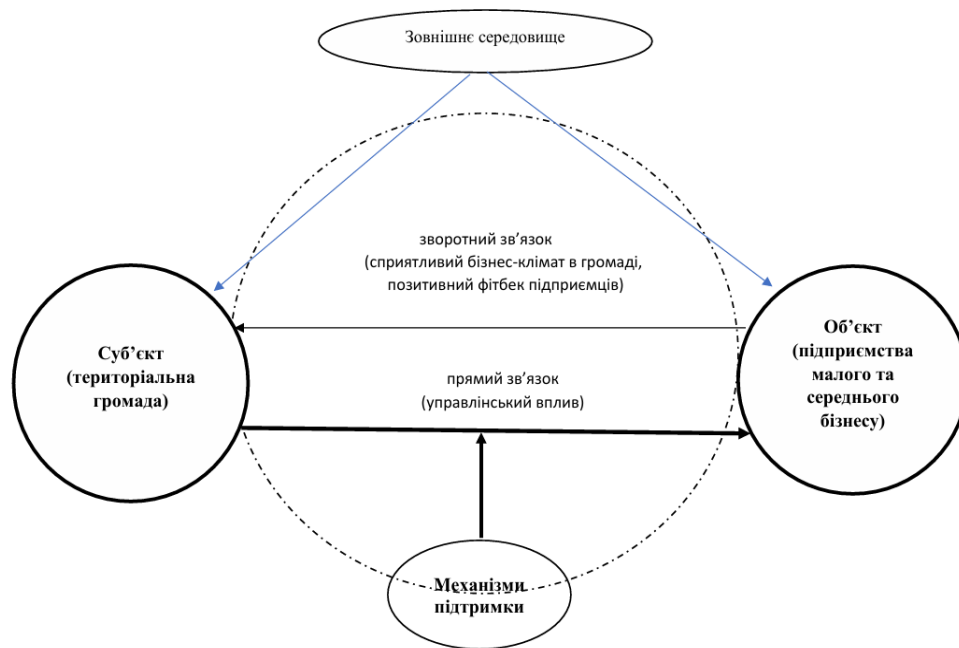


Рис. 1.3. Взаємозв'язок складових політико-управлінського механізму підтримки підприємств МСБ\*

\* Побудовано автором на основі [19].

Суб'єкт управління (в нашому випадку територіальна громада визначає ціль, мету, розвиток об'єкта (у т.ч. аналізуючи особливості його функціонування і поточний стан) та шляхом використання механізмів підтримки, у протидії чи за підтримки зовнішнього середовища, намагається впливати на об'єкт – підприємства МСБ. Оскільки система є єдиним цілим, в ній існує також прямий і зворотній зв'язок між суб'єктом та об'єктом. Ефективне управління розвитком підприємництва неможливе без активної участі держави (зовнішнє середовище). Основними напрямками є створення сприятливих умов для бізнесу, дерегуляція, розвиток інфраструктури, підтримка малого та середнього підприємництва, формування механізмів, які створюють умови для адаптації бізнес-середовища до сучасних викликів війни та економічної нестабільності. Крім того, на управління впливає зміна економічних умов діяльності, вплив глобалізаційних процесів, цифровізація економіки та посилення екологічних вимог, що потребують модернізації механізмів управління підприємництвом. Від того, як буде налагоджено систему політико-управлінських механізмів в громаді

залежить ефективність функціонування підприємств МСБ, а, відтак, і рівень добробуту жителів територіальної громади.

В історичній ретроспективі теоретичне підґрунтя для аналізу політико-управлінських механізмів формували декілька ключових управлінських парадигм (Рис. 1.4).



Рис. 1.4. Еволюція управлінських парадигм в історичній ретроспективі\*

\* Побудовано автором.

1) традиційна модель державного управління (Public Administration), що базується на ієрархічному контролі, централізованому прийнятті рішень і нормативному регулюванні. У цій моделі політико-управлінські механізми підтримки бізнесу розглядаються як вертикальні інструменти державного впливу (програми, пільги, гранти, регуляторні норми);

2) концепція нового публічного менеджменту (New Public Management), що змістила акценти від контролю до ефективності, від держави до управління результатами. В межах цього підходу МСБ розглядається як клієнт публічної

адміністрації, а механізми підтримки орієнтовані на якість послуг, конкуренцію, інноваційність і гнучкість. Тут важливими стають принципи партнерства, ефективного використання ресурсів, прозорості й відповідальності;

3) модель нового публічного врядування (New Public Governance), що передбачає горизонтальну взаємодію між владою, бізнесом і громадянським суспільством. Політико-управлінський механізм розуміється як мережа взаємопов'язаних акторів (*policy-network*), де влада виступає фасилітатором, координатором або медіатором процесів;

4) Governance-підхід, що розглядає політико-управлінські механізми як інструмент мережевого управління, заснованого на співпраці, діалозі, узгодженні інтересів. Для громад це означає створення системи локальної політики, в якій підприємництво є частиною ширшої соціально-економічної екосистеми;

5) концепція публічної цінності (Public Value), що робить акцент на результативності політики для суспільства загалом. Механізми підтримки МСБ мають створювати публічну користь – не лише прибуток, а й сприяти соціальній згуртованості, інноваціям, зміцнювати довіру і репутацію.

Отже, сучасне розуміння політико-управлінських механізмів виходить за межі бюрократичних інструментів, оскільки – це інтегрована система взаємодії політичних рішень, управлінських дій і партнерських ініціатив у межах екосистеми громади.

Політико-управлінський механізм є багаторівневою системою, що складається з взаємопов'язаних компонентів, узгоджена робота яких забезпечує комплексний вплив на розвиток підприємництва.

*Інституційна архітектура* – визначає систему органів, установ і структур, які формують і реалізують політику підтримки бізнесу. На державному рівні – це Міністерство економіки України, Офіс розвитку підприємництва та експорту, Фонд розвитку підприємництва, Торгово-промислова палата, Офіс із залучення інвестицій UkraineInvest. На місцевому рівні – департаменти економічного розвитку обласних адміністрацій, агенції регіонального розвитку, центри підтримки підприємництва, хаби Дія.Бізнес, бізнес-інкубатори,

громадські організації та асоціації підприємців. Інституційна архітектура визначає структуру відповідальності, партнерські зв'язки та механізми координації між рівнями управління.

*Нормативно-правове забезпечення* механізму охоплює закони та підзаконні акти, які регулюють відносини між державою, громадою і бізнесом. Нормативно-правове забезпечення закріплює гарантії прав підприємців, визначає регуляторну політику, податкові режими, умови кредитування, антикорупційні стандарти. На місцевому рівні – це програми підтримки підприємництва, рішення місцевих рад, угоди про партнерство, меморандуми з бізнесом. Нормативна база формує правове поле, в якому діє підприємець, і визначає рамки взаємодії між публічним і приватним секторами.

*Організаційно-управлінський механізм* включає систему процедур і процесів, за допомогою яких ухвалюються рішення, координуються дії та контролюються результати. Передбачає стратегічне планування розвитку МСБ, формування робочих груп, дорадчих рад при органах влади, координацію між управлінськими структурами, проведення форумів і громадських консультацій. На місцевому рівні організаційна складова передбачає створення інфраструктури підтримки (центри обслуговування підприємців, інкубатори, коворкінги) та інтеграцію політики МСБ у стратегії розвитку громади.

*Економічні та фінансові інструменти і стимули*, що спрямовані на підвищення економічної активності підприємців. До них належать: державні гранти, пільгове кредитування (5-7-9%), державні гарантії, компенсація відсоткових ставок, муніципальні фонди розвитку бізнесу, програми підтримки стартапів і релокованих підприємств. На рівні громад – це місцеві програми співфінансування, мікрогранти, муніципальні ваучери, підтримка експорту. Важливим завданням є прозорість та ефективність розподілу ресурсів, що забезпечується через відкриті бюджети, онлайн-звіти та конкурсний відбір.

*Комунікаційний супровід* – передбачає забезпечення постійного зв'язку між владою, бізнесом і громадськістю через інформаційні платформи, консультаційні сервіси, публічні обговорення, PR-кампанії, навчальні заходи, спільні форуми.

Важливим сучасним трендом є цифрова комунікація через платформи Дія.Бізнес, відкриті онлайн-простори, чат-боти для підприємців, аналітичні панелі. Комунікаційний супровід формує довіру в громаді, репутацію влади та підвищує прозорість процесів.

*Кадрове забезпечення* охоплює підготовку, підвищення кваліфікації та розвиток професійних компетентностей як представників влади (управлінців), так і підприємців. Ефективність політики підтримки МСБ значною мірою залежить від фахової спроможності місцевих службовців та лідерів бізнес-середовища. До інструментів кадрового механізму належать навчальні програми, тренінги, обмін досвідом, залучення експертів з приватного сектору. Важливо, щоб громади формували власний кадровий резерв економічного розвитку.

*Аналітико-прогностичний супровід* забезпечує збір, обробку, аналіз та оцінку даних щодо стану розвитку МСБ, ефективності програм, потреб підприємців. Без якісної аналітики неможливо приймати обґрунтовані управлінські рішення. На місцевому рівні цей механізм реалізується через моніторинг соціально-економічних показників, опитування, розроблення аналітичних звітів і стратегічних документів.

Політико-управлінський механізм діє не ізольовано. Його ефективність визначається рівнем взаємозв'язку в межах екосистеми громади, що є інтегрованим простором, де влада, бізнес, громадські організації та мешканці взаємодіють на основі спільних інтересів. У цій екосистемі інституційна архітектура створює надійний каркас екосистеми, нормативно-правове забезпечення формує правила гри, економічні та фінансові інструменти і стимули забезпечують ресурси, організаційно-управлінські форми – узгоджують і координують дії, комунікаційний супровід забезпечує діалог між владою, бізнесом і громадою, кадрове забезпечення формує фаховість системи, а аналітичний супровід дає зворотний зв'язок, на основі якого коригується політика. Усі ці елементи разом утворюють динамічну модель взаємодії, де громада стає суб'єктом розвитку, а не лише об'єктом державного регулювання.

В умовах воєнних і післявоєнних трансформацій політико-управлінські механізми підтримки МСБ потребують оновлення, у тому числі: цифровізації управлінських процесів і доступу до послуг; посилення ролі місцевих органів самоврядування у розробленні власних політик підтримки; формування партнерських моделей співпраці; розвитку аналітичних центрів при громадах; удосконалення системи моніторингу політик і зворотного зв'язку з бізнесом. Важливо, щоб політико-управлінські механізми не лише реагували на виклики, а й проактивно формували нову економічну культуру співпраці, засновану на довірі, прозорості, інноваціях і взаємній відповідальності.

Підсумовуючи усе вищезазначене, можна констатувати, що політико-управлінські механізми підтримки малого та середнього бізнесу є складною багаторівневою системою, що інтегрує політичні рішення, управлінські інструменти, ресурси та комунікаційні зв'язки. Їхня ефективність залежить від балансу між державним стратегічним баченням і місцевою ініціативністю, між ієрархічною структурованістю і вертикаллю влади та горизонтальною мережею партнерств. Ці механізми мають працювати не як бюрократична структура, а як жива мережа – екосистема публічного врядування, у якій бізнес виступає не лише об'єктом регуляції, а партнером розвитку громади й держави.

## **Висновки до розділу 1**

У результаті дослідження теоретичних засад політико-управлінських механізмів підтримки підприємств малого та середнього бізнесу на місцевому рівні, визначено їх зміст, структурні елементи, взаємозв'язок із системою місцевого самоврядування та зроблено відповідні висновки і узагальнення.

1. Аргументовано, що малий і середній бізнес є стратегічним чинником розвитку територіальних громад, адже саме він формує локальні драйвери економічного зростання, забезпечує зайнятість населення, наповнення бюджету й інноваційний потенціал. Ефективна підтримка МСБ з боку місцевої влади підвищує економічну резильєнтність громади, зміцнює її здатність адаптуватися до

зовнішніх викликів і створює середовище довіри, партнерства та інвестиційної привабливості. Там, де бізнес, влада і громада взаємодіють на засадах співпраці, формується стійка економічна екосистема, що здатна до саморозвитку, інновацій та підвищення конкурентоспроможності території в контексті європейської інтеграції та післявоєнного відновлення України.

2. Доведено, що державна та регіональна політика підтримки малого і середнього бізнесу в Україні поступово трансформується у системну багаторівневу модель, що поєднує нормативно-правове регулювання, інституційну інфраструктуру та партнерську взаємодію між державою, бізнесом і громадами. Ключову роль у її реалізації відіграють саме регіональні та місцеві органи влади, які адаптують загальнодержавні пріоритети до потреб конкретних територій. Для підвищення ефективності цієї політики необхідно налагодити координацію дій державних і місцевих інституцій, зменшити регуляторний тиск, розширити доступ підприємців до фінансових та інформаційних ресурсів, а також інституціоналізувати локальні механізми підтримки МСБ.

3. Обґрунтовано, що сучасне розуміння політико-управлінських механізмів підтримки МСБ виходить за межі бюрократичних інструментів, оскільки – це інтегрована система взаємодії політичних рішень, управлінських дій і партнерських ініціатив у межах екосистеми громади. Її результативність залежить від збалансованості між державною стратегією і місцевими ініціативами, між вертикально-ієрархічною структурою влади та горизонтальними мережами партнерств. Політико-управлінські механізми підтримки МСБ на місцевому рівні мають функціонувати не як формальна адміністративна система, а як жива екосистема публічного врядування, у якій бізнес виступає не лише об'єктом регуляторної політики, а повноправним партнером держави та громади у процесі розвитку.

## РОЗДІЛ 2

### ПОЛІТИКО-УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ЖМЕРИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

#### 2.1. Стан і тенденції розвитку малого і середнього бізнесу в Жмеринській міській територіальній громаді

Територіальна громада виступає базовим і самостійним суб'єктом місцевого самоврядування, що одночасно є носієм його функцій і повноважень та безпосередньо здійснює їх реалізацію на місцевому рівні. Саме громада формує основу демократичного устрою держави, адже вона об'єднує жителів певної території для вирішення питань місцевого значення в межах Конституції та законів України. Місцева влада, як інституційне втілення громади, відповідає за забезпечення соціального, економічного й екологічного благополуччя населення, створення сприятливих умов для ефективного використання природних, людських і фінансових ресурсів території. Її діяльність спрямована на стимулювання місцевого економічного розвитку, зокрема через підтримку підприємництва, залучення інвестицій, розвиток інфраструктури, формування сприятливого бізнес-клімату та підвищення рівня зайнятості населення. Усе це є необхідними передумовами для підвищення якості життя мешканців громади та зміцнення її економічної стійкості.

Для дослідження впливу політико-управлінських механізмів на підтримку підприємств малого та середнього бізнесу в межах даної кваліфікаційної роботи обрано Жмеринську міську територіальну громаду Вінницької області. Вибір саме цієї громади зумовлений тим, що вона є типовим прикладом середньої за масштабом громади, яка поєднує міський центр і сільські території, має розвинену транспортно-логістичну інфраструктуру, аграрно-промислову базу та потенціал для диверсифікації місцевої економіки.

Згідно з чинним українським законодавством, територіальні громади не мають статусу юридичної особи і представляються через відповідні органи

місцевого самоврядування – ради та їх виконавчі органи. Жмеринська міська територіальна громада не є винятком: вона функціонує на основі Жмеринської міської ради, що виступає офіційним представницьким органом громади, приймає стратегічні рішення, затверджує програми розвитку, бюджет і регуляторні акти, спрямовані на покращення соціально-економічної ситуації. Виконавчі органи ради забезпечують практичну реалізацію цих рішень, здійснюючи управлінські, адміністративні та контрольні функції у сферах місцевого господарства, розвитку підприємництва, освіти, культури, охорони довкілля та благоустрою.

Таким чином, саме на рівні територіальної громади відбувається перетин державної політики з потребами місцевого розвитку. Тут формується практичний простір реалізації політико-управлінських механізмів, які визначають ефективність взаємодії влади, бізнесу та громадян. Дослідження Жмеринської міської територіальної громади як кейсу дозволяє проаналізувати, як саме локальні управлінські інструменти сприяють підтримці підприємництва, які інституційні умови забезпечують розвиток малого та середнього бізнесу, а також які виклики виникають у процесі реалізації державної політики на місцевому рівні.

Жмеринська міська територіальна громада є громадою міського типу з адміністративним центром у місті Жмеринка, що входить до системи адміністративно-територіального устрою Вінницької області. Центр громади розташований у південно-східній частині Подільської височини, за 45 км від обласного центру – міста Вінниця. Площа міста Жмеринка становить 18,2 км<sup>2</sup>.

Жмеринська міська об'єднана територіальна громада була утворена 29 жовтня 2019 року внаслідок добровільного приєднання Жуковецької, Коростівецької та Рівської сільських територіальних громад. У листопаді того ж року до складу громади увійшла Леляцька сільська територіальна громада. У результаті процесу об'єднання Жмеринська міська громада об'єднала 14 населених пунктів.

Подальша адміністративно-територіальна реформа, відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України №707-р від 12 червня 2020 року «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Вінницької області», визначила сучасні межі громади. Згідно з документом, до складу Жмеринської міської територіальної громади увійшло місто обласного значення Жмеринка (адміністративний центр), селище міського типу Браїлів, а також 11 сільських рад: Біликовецька, Дубівська, Жуковецька, Кармалюківська, Коростівецька, Куриловецька, Леляцька, Лисогірська, Людавська, Почапинецька та Рівська. У результаті реформи громада стала однією з найбільших у Вінницькій області як за площею, так і за чисельністю населення. Станом на початок 2024 року до її складу входить місто обласного значення Жмеринка, селище Браїлів та 32 сільські населені пункти. Загальна площа території громади становить 530,5 км<sup>2</sup>, а чисельність населення – близько 49,4 тис. осіб.

До початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну (до 24 лютого 2022 року) основні соціально-економічні показники громади залишалися стабільними. Однак війна спричинила гуманітарну, продовольчу та енергетичну кризи, що мали руйнівний вплив на економіку, інфраструктуру та демографічну ситуацію як у країні загалом, так і на місцевому рівні, зокрема. Жмеринська міська територіальна громада, як і більшість територій центральної України, відчула наслідки війни у вигляді зниження ділової активності, втрати частини економічно активного населення, скорочення виробничих обсягів і підвищення соціального навантаження через притік внутрішньо переміщених осіб.

Станом на 2023-2024 роки в межах громади зареєстровано кілька тисяч внутрішньо переміщених осіб, переважно з регіонів Сходу та Півдня України. Одночасно спостерігається зменшення чисельності працездатного населення через мобілізацію та міграцію за кордон. Це безпосередньо впливає на рівень зайнятості, динаміку ринку праці та діяльність суб'єктів господарювання.

Попри складні обставини, промисловий сектор громади у 2024 році зберіг основні позиції. Підприємства зосереджувалися на підтриманні стабільної роботи,

сплаті податків до бюджетів усіх рівнів і забезпеченні своєчасної виплати заробітної плати працівникам.

У структурі місцевої економіки провідні позиції займають галузі промисловості, транспорту та сільського господарства. Серед промислових напрямів найвагомішими є машинобудування, залізничний транспорт, виробництво будівельних матеріалів, лісова та деревообробна галузі. Разом із тим, у структурі економіки громади все більшої ваги набувають торгівля, сфера послуг і аграрне виробництво.

Основні промислові підприємства, що функціонують на території громади відображені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні промислові підприємства, що функціонують на території  
Жмеринської міської територіальної громади [33]**

Організаційно правова форма та назва підприємства	Галузь / вид діяльності
ТОВ «Жмеринський вагоноремонтний завод «Експрес»	Виробництво залізничних локомотивів і рухомого складу (понад 500 працівників).
ТОВ «Артмаш»	Виробництво будівельних і металевих конструкцій, грануляторів, подрібнювачів (близько 30 працівників).
ПП «Корунд»	Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства.
ТОВ «Кардинал»	Виробництво металопрофілю.
ДП «Жмеринське лісове господарство»	Заготівля деревини та виробництво дерев'яних виробів.
МКП «Енергоресурс»	Підприємство теплопостачання.
КП «Жмеринкаводоканал»	Забезпечення населення послугами водопостачання та водовідведення.
ТОВ «Ніка-СВ»	Підприємство будівельної галузі.

Водночас на території деяких населених пунктів громади спостерігається простоювання або часткове припинення діяльності підприємств легкої та харчової промисловості. Зокрема, у селищі Браїлів тимчасово не працює ТОВ «Швейна фабрика «Браїлівчанка», що спеціалізувалася на пошитті спецодягу. У селі Мартинівка вже кілька років не функціонує Мартинівське ДП

«Укрспирт», яке раніше виробляло спирт етиловий ректифікований з харчової сировини.

Таким чином, Жмеринська міська територіальна громада, попри воєнні виклики, зберігає економічний потенціал і демонструє ознаки адаптивності. Її промисловий і транспортний сектори залишаються базовими драйверами розвитку, а підтримка малого та середнього бізнесу виступає важливою умовою стабілізації місцевої економіки, формування нових робочих місць і забезпечення фінансової спроможності громади.

Переважно в громаді домінують суб'єкти підприємницької діяльності (СПД) з торгівлі та надання послуг (майже 60%), тоді як частка підприємств промисловості складає менше 10%, а підприємств сільськогосподарської галузі – близько 12% (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Галузева структура економіки Жмеринської МТГ у 2024 році [43].

За даними статистики обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) без ПДВ за січень-грудень 2024 року склав 386,5 млн. грн., що становить 0,5% до всієї реалізованої продукції по Вінницькій області. Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів послуг) на одну особу без ПДВ та акцизу – 11228,1 грн.

Загалом розвиток малого й середнього бізнесу в Жмеринській міській територіальній громаді характеризується тенденцією до помірного зростання суб'єктів малого бізнесу. Так, в економіці громади мале і середнє підприємництво відіграє важливу роль. За даними моніторингу, станом на 01.01.2025 року у сфері малого і середнього бізнесу зареєстровано 1941 суб'єкт малого підприємництва (рис. 2.2), з них юридичних осіб – 326, фізичних осіб – 1615.

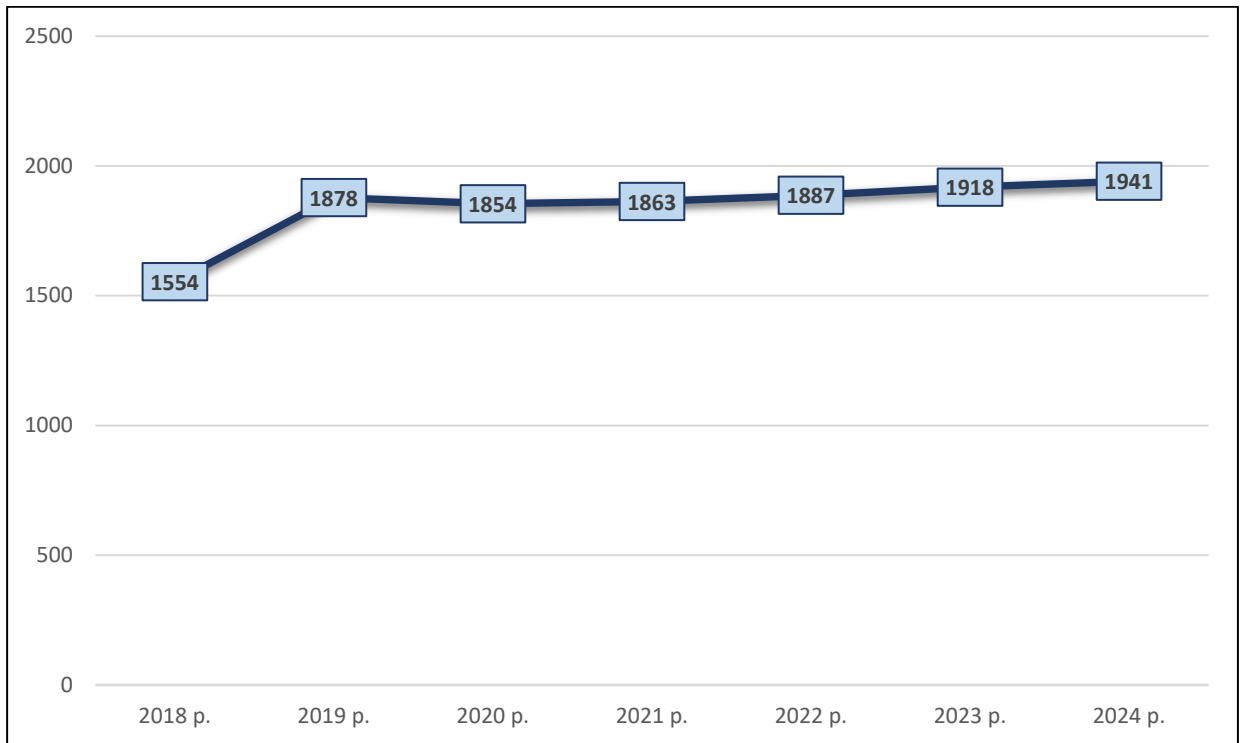


Рис. 2.2. Динаміка зареєстрованих СПД у громаді, юридичних осіб та ФОП, 2018-2024 рр. [33].

Безпосередньо протягом січня – грудня 2024 року розпочав свою діяльність 71 суб'єкт господарювання, а саме: юридичних осіб – 2 од. та 69 фізичні особи – підприємці. Натомість припинили діяльність 54 фізичних особи – підприємця та 3 юридичні особи.

З метою виконання Програми Уряду з релокації українських виробництв створено базу щодо вільних виробничих потужностей, що можуть бути використані для розміщення устаткування на території Жмеринської міської територіальної громади. Так було сформовано та розміщено 5 пропозицій, з яких 55 приміщень на території громади було запропоновано для релокованих підприємств з окупованих територій. Дана інформація розміщувалась за допомогою

Департаменту міжнародного співробітництва та регіонального розвитку Вінницької ОВА на спеціальних веб-ресурсах (з обмеженим доступом).

З початку воєнних дій до Жмеринської міської територіальної громади було переміщено 4 підприємства. Станом на 01.01.2025 року залишилось одне в м. Жмеринка – ТОВ ВКФ «Власко».

Повномасштабна війна завдала суттєвих збитків підприємницькому сектору України. Згідно з результатами «Дослідження стану бізнесу в Україні» [52], проведеного впродовж грудня 2023 – січня 2024 року, можна констатувати, що близько двох третин підприємств малого й середнього бізнесу були змушені повністю або частково призупинити свою діяльність. Найбільш відчутних втрат зазнали підприємства, розташовані в південних і східних регіонах країни, хоча наслідки війни відчули бізнеси по всій території України. Лише приблизно 10% опитаних представників бізнесу повідомили, що змогли уникнути суттєвих фінансових збитків.

Такі обставини суттєво позначилися на загальному фінансовому стані підприємницького середовища. На кінець 2023 року майже 78% представників бізнесу оцінювали свій фінансовий стан як «незадовільний» або «задовільний», тоді як до початку війни ця частка становила лише близько 22%. Водночас лише п'ята частина респондентів оцінила фінансовий стан своїх підприємств як «добрий» (до війни таких було майже 60%), а лише близько 2% – як «відмінний» (раніше таких було близько 18%) [52].

Одним із ключових стримуючих чинників відновлення бізнесу є нестача фінансових ресурсів. Брак оборотного капіталу, за даними опитування, входить до п'ятірки основних бар'єрів, які заважають підприємствам повноцінно відновлювати роботу. На цю проблему вказали близько третини опитаних представників бізнесу.

У таких умовах саме територіальні громади відіграють важливу роль у стабілізації підприємницького середовища. Вони мають формувати власні інструменти й програми підтримки малого та середнього бізнесу, сприяти вирішенню локальних проблем підприємців, створювати сприятливі умови для

ведення бізнесу. Це, своєю чергою, сприятиме відновленню ділової активності, наповненню місцевих бюджетів та підвищенню соціально-економічного добробуту мешканців громад.

## **2.2. Політико-управлінські механізми підтримки підприємств малого та середнього бізнесу в Жмеринській міській територіальній громаді**

Розвиток підприємництва на місцевому рівні є одним із ключових пріоритетів державної регіональної політики України. У процесі децентралізації саме територіальні громади отримали розширені повноваження та інструменти для формування власної економічної політики, здатної поєднувати державні цілі з місцевими потребами, у тому числі через реалізацію програм підтримки малого та середнього бізнесу (МСБ). Такі програми стають інструментом реалізації політико-управлінських механізмів, що поєднують державні та муніципальні ресурси, а також ресурси громадських організацій і бізнесу з метою створення сприятливого середовища для розвитку підприємництва.

Механізми підтримки малого та середнього бізнесу (МСБ) у громадах ґрунтуються на поєднанні *політичних, управлінських та економічних рішень*, що сприяють створенню сприятливого середовища для розвитку підприємництва, залучення інвестицій і підвищення конкурентоспроможності територій.

Політико-управлінські механізми підтримки бізнесу на місцевому рівні охоплюють систему нормативно-правових, інституційних, організаційних, фінансово-економічних та комунікаційних інструментів, за допомогою яких місцева влада сприяє підприємницькій активності. У практичній площині ці механізми реалізуються через:

- ухвалення місцевих програм розвитку підприємництва;
- створення консультативних органів при органах влади;
- формування публічно-приватних партнерств;
- участь громади у грантових і міжнародних проєктах;
- забезпечення доступу до адміністративних послуг і консультацій.

Повноваження органів місцевого самоврядування у сфері регулювання економічного розвитку визначені ст. 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». У межах цього закону місцеві ради мають право ухвалювати рішення, що безпосередньо впливають на розвиток підприємництва, створюють фінансові, податкові та організаційні умови для ведення бізнесу. До основних напрямів прямого впливу рішень місцевих рад на бізнес-середовище належать:

- *бюджетна політика* (ухвалення місцевих бюджетів, внесення змін до них, затвердження звітів про виконання);
- *податкова політика* (встановлення місцевих податків і зборів, надання податкових пільг відповідно до Податкового кодексу України);
- *земельна політика* регулювання земельних відносин, визначення ставок земельного податку, виділення земельних ділянок під бізнес;
- *майнова політика* (управління об'єктами комунальної власності, приватизація, ухвалення рішень щодо державно-приватного партнерства);
- *інвестиційна політика* (укладення спеціальних інвестиційних договорів, участь у програмах підтримки інвестиційних проєктів).

Згідно Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», органи місцевого самоврядування мають право надавати фінансову підтримку бізнесу за рахунок коштів місцевих бюджетів (ст. 5, 15, 16). Вони також можуть самостійно визначати види такої підтримки, крім тих, що прямо заборонені законодавством. Закон передбачає, що фінансова допомога може бути надана лише у випадку, якщо її механізм передбачений відповідною місцевою програмою, затвердженою радою громади.

На основі цього нормативного поля Жмеринська міська рада формує власну систему підтримки підприємництва, орієнтовану на поєднання консультативних, інформаційних, організаційних та фінансових форм допомоги бізнесу.

Органи місцевого самоврядування, у тому числі Жмеринська міська рада, діють у межах наданих Конституцією та законами України повноважень (ст. 19 Конституції України). Такий правовий принцип гарантує законність, прозорість і

передбачуваність рішень, що створює сприятливе середовище для взаємодії влади, бізнесу та громади.

Жмеринська міська рада як орган місцевого самоврядування є не лише колегіальним представницьким органом, до складу якого входять 34 депутати відповідного скликання, а й складною управлінською системою з розгалуженою внутрішньою структурою. Її діяльність координується міським головою, який очолює виконавчий комітет ради та забезпечує реалізацію рішень у межах наданих повноважень (рис. 2.3).

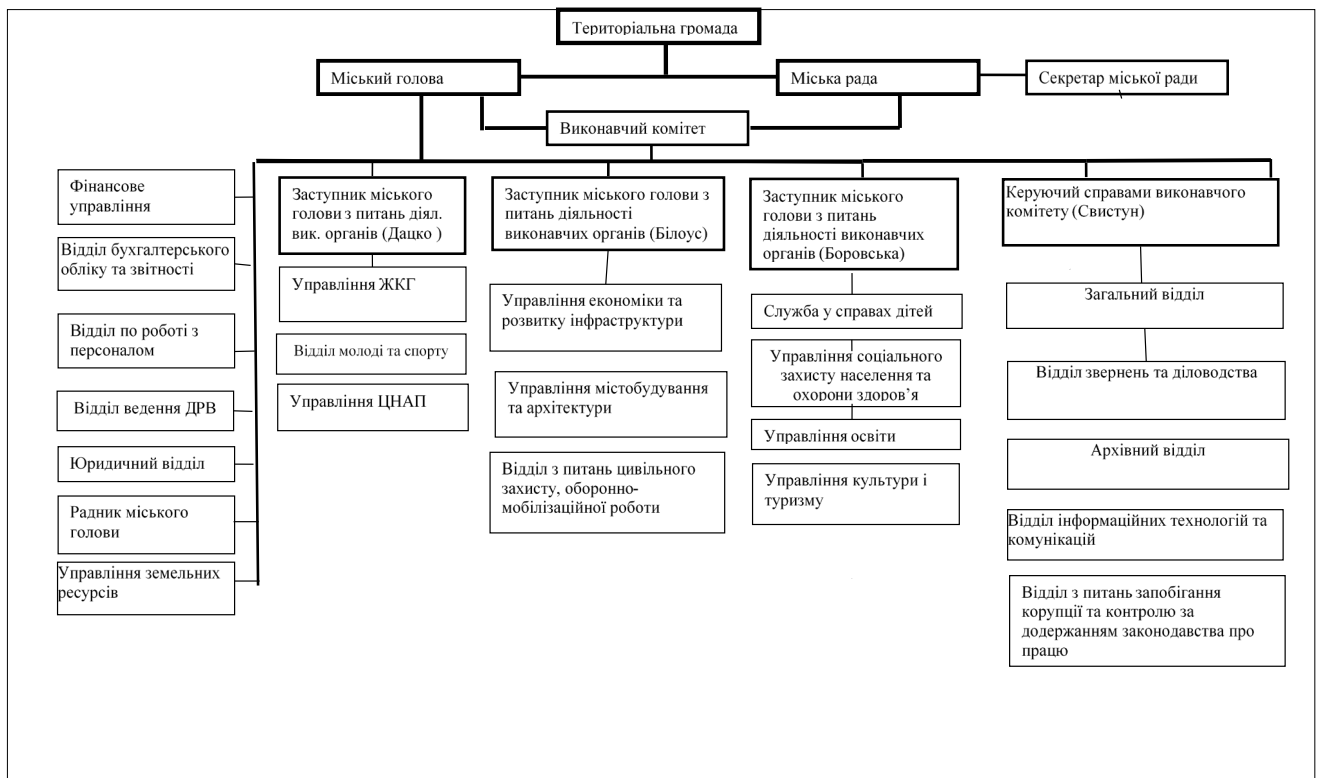


Рис. 2.3. Структура виконавчих органів Жмеринської міської ради\*

\* Систематизовано автором на основі [43].

Виконавчий комітет, постійні депутатські комісії, управління й відділи утворюють цілісну інституційну систему місцевого врядування. У реалізації політико-управлінських механізмів підтримки підприємництва провідну роль відіграє *Управління економіки та розвитку інфраструктури*, що взаємодіє з підприємцями в межах програм розвитку громади, виконує функції стратегічного планування, моніторингу економічної діяльності та налагодження взаємодії між владою, бізнесом і громадськими об'єднаннями.

Управління економіки та розвитку інфраструктури займається підготовкою аналітичних звітів про стан розвитку малого та середнього бізнесу, розробкою місцевих програм економічного розвитку, координацією реалізації грантових проєктів та участю у міжнародних програмах технічної допомоги. Важливим партнером у цій діяльності є *Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП)*, що забезпечує підприємцям спрощений доступ до адміністративних сервісів і дозвільних процедур.

Суттєвим елементом політико-управлінських механізмів у Жмеринській міській громаді є налагодження комунікацій між місцевою владою та бізнесом. З цією метою у 2024 році Управління економіки та розвитку інфраструктури провело опитування серед представників МСБ громади з метою визначення рівня задоволеності умовами ведення бізнесу. Отримані результати дозволили ідентифікувати ключові чинники, які підприємці вважають визначальними для сприятливого бізнес-клімату. Підприємці відзначили відкритість і доступність місцевої влади до діалогу; спрощення регуляторних процедур, зниження рівня бюрократії і мінімізація часових витрат на реєстрацію та дозвільні дії; оперативне реагування на звернення, активна участь посадових осіб у розв'язанні проблемних питань та відсутність корупційних проявів як основні позитивні риси бізнес-клімату громади. Не менш важливими є наявність вільних ресурсів (наприклад, земельних ділянок, виробничих приміщень, доступу до мереж) та інформаційна підтримка у пошуку партнерів і ринків збуту.

Водночас серед потреб бізнесу залишаються: розширення доступу до фінансування, розвиток виробничої інфраструктури, поліпшення транспортної логістики та забезпечення кадрами. Для їх вирішення громада послідовно розвиває власну систему підтримки підприємництва, у тому числі через участь у національних і міжнародних проєктах.

Отримані результати свідчать про налагодження комунікаційної складової як одного з інструментів політико-управлінського механізму підтримки МСБ. Адже регулярна зворотна комунікація між владою та бізнесом дозволяє

громаді швидко реагувати на потреби підприємців, формувати адаптивні рішення та сприяти підвищенню економічної активності.

Серед інструментів політико-управлінського механізму підтримки МСБ варто виокремити фінансово-економічні. Органи місцевого самоврядування можуть надавати підприємцям фінансову допомогу у формі часткового відшкодування відсоткових ставок за кредитами, мікрогрантів, користування комунальним майном на пільгових умовах, через співфінансування бізнес-проектів тощо. Такі інструменти у громадах реалізуються через місцеві програми розвитку малого підприємництва, що передбачають конкурсну підтримку ініціатив або компенсаційні механізми.

Водночас Жмеринська міська територіальна громада активно впроваджує партнерські проекти з міжнародними донорами. Зокрема, у межах співпраці з Проектом *«Партнерство для розвитку міст» (ПРОМІС)* були реалізовані дві успішні ініціативи:

1) Z-EXPORT – розвиток підприємництва, орієнтованого на експорт у місті Жмеринка, що передбачало створення онлайн-платформи для просування товарів і послуг місцевих підприємців на міжнародні ринки;

2) створення моделі спільного використання сучасного виробничого обладнання МСП м. Жмеринка – ініціатива зі створення майданчика для спільного використання високотехнологічного обладнання підприємцями.

Обидва проекти отримали грантову підтримку від фонду ПРОМІС на загальну суму близько 1,5 млн. грн., що дало змогу місцевим громадським організаціям і підприємницьким асоціаціям розширити доступ бізнесу до інноваційних інструментів виробництва й експорту.

Одним із прикладів упровадження інноваційних механізмів стала участь громади в пілотному проекті *«ЗОЛОТА ДІЛЯНКА 2020»*, який реалізовувався в межах Програми Польської допомоги задля розвитку. Працівники управління економіки та розвитку інфраструктури пройшли навчання і тренінги, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності регіонів і розвиток польсько-українського економічного співробітництва [33].

На офіційному сайті громади створено окремий розділ «Жмеринка інвестиційна», де представлено актуальні інвестиційно привабливі об'єкти. Інформація також дублюється на Інвестиційному порталі Вінниччини ([vininvest.gov.ua](http://vininvest.gov.ua)), що сприяє відкритості громади для потенційних інвесторів і розширенню комунікаційних каналів з бізнесом.

У 2023-2024 рр. Жмеринська міська територіальна громада долучилася до реалізації проєкту «Створення умов для відновлення і безперервності мікро-, малого, у т.ч. релокованого бізнесу», що фінансувався в межах програми міжнародної співпраці EU4Business: конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП, спільно з Європейським Союзом і урядом Німеччини (GIZ). Завдяки цьому фінансуванню громада отримала нове обладнання для бізнесу загальною вартістю понад 113,6 тис. грн, яке передано у комунальну власність для подальшого використання підприємцями [33].

Крім того, громада стала учасницею грантової програми *SEED* французької гуманітарної організації *ACTED* щодо «Забезпечення розширення економічних прав та можливостей для відновлення та розвитку». У межах цієї програми 15 мешканців громади отримали фінансову допомогу на розвиток самозайнятості в сільській місцевості, включно з можливістю придбання свійських тварин і засобів для ведення особистого господарства. Суми грантів сягали від 40 до 60 тис. грн.

Підсумовуючи, можна констатувати, що Жмеринська міська територіальна громада поступово формує локальну екосистему підтримки малого та середнього бізнесу, у якій поєднуються інституційні, фінансові, інформаційні та партнерські механізми. Високий рівень відкритості місцевої влади до співпраці з підприємцями, участь у міжнародних проєктах, налагодження комунікаційних каналів і розвиток місцевих програм підтримки свідчать про ефективну реалізацію принципів публічно-приватного партнерства і локального економічного врядування.

Водночас залишаються проблеми, пов'язані з обмеженістю фінансових ресурсів, недостатньою цифровізацією процесів і потребою в подальшій

інституціоналізації бізнес-асоціацій. Водночас наявні ініціативи демонструють сталі тенденції до розбудови стійкої місцевої економіки, у якій МСБ виступає ключовим елементом розвитку громади.

Таким чином, політико-управлінські механізми підтримки підприємництва в Жмеринській міській територіальній громаді формуються на перетині нормативно-правових засад, інституційної інфраструктури та практичних управлінських дій. Система місцевого врядування громади – це багаторівнева управлінська модель, у якій рада як представницький орган визначає стратегічні вектори розвитку, а виконавчі органи забезпечують їхню реалізацію через конкретні програми, рішення та партнерства. Завдяки цьому Жмеринська міська рада не лише виконує адміністративні функції, а й виступає активним учасником формування місцевої економічної політики, сприяє розвитку підприємництва, створенню нових робочих місць і підвищенню фінансової спроможності громади.

### **1.3. Форми співпраці Жмеринської міської територіальної громади з бізнесом для розвитку громади**

Розвиток сучасних територіальних громад дедалі більше ґрунтується на принципах партнерства, взаємної довіри та спільного прийняття рішень. У центрі цих процесів перебуває модель «*влада – бізнес – громада*», що відображає концепцію *нового публічного врядування* (New Public Governance). Такий підхід передбачає, що місцева влада виконує не лише адміністративні функції, а виступає фасилітатором і координатором співпраці, тоді як бізнес і громадськість стають активними учасниками розвитку громади.

У цьому контексті ефективна співпраця між органами місцевого самоврядування та бізнесом є необхідною передумовою сталого соціально-економічного розвитку територіальної громади. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення саме тісна співпраця місцевої влади, підприємців, громадських організацій і міжнародних партнерів забезпечує формування

економічної стійкості, створення нових робочих місць та зростання інвестиційної привабливості території.

Класичні інструменти, які може використовувати громада для збереження та залучення нового бізнесу, а також сприяння його розвитку і зростання наведено схематично на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Інструменти з розвитку та залучення нового бізнесу у громаді [44]

Жмеринська міська територіальна громада демонструє приклад поетапного переходу від вертикальної до горизонтальної системи управління. Така трансформація проявляється у розвитку інструментів співучасті громадян і підприємців у формуванні місцевої політики – через дорадчі органи при виконавчих структурах ради, громадські слухання, робочі групи зі стратегічного планування, онлайн-консультації.

Міське самоврядування розглядає бізнес не лише як платника податків, а як інституційного партнера у реалізації соціально-економічних цілей. У громадах з активною участю підприємців формується стійкіша місцева економіка, зростає рівень зайнятості, поліпшується інфраструктура та якість життя.

У контексті післявоєнного відновлення така взаємодія набуває стратегічного значення. Вона забезпечує економічну резильєнтність громади. Іншими словами, здатність громади адаптуватися до кризових умов і зберігати життєздатність економічних зв'язків.

Основними формами співпраці місцевої влади та бізнесу є:

- консультативно-партнерські платформи;
- програми підтримки підприємництва та участь у грантових ініціативах;
- публічно-приватне партнерство;
- створення та підтримка бізнес-асоціацій;
- інформаційно-консультаційна та освітня підтримка бізнесу;
- грантова та фінансова співпраця з міжнародними партнерами;
- залучення бізнесу до стратегічного планування.

Проаналізуємо детальніше кожен зі згаданих форм. У Жмеринській міській територіальній громаді діє система відкритого діалогу між підприємцями та владою. Зокрема, при міській раді створено дорадчі органи – *громадські ради, координаційні комісії з питань розвитку підприємництва*, а також проводяться регулярні *бізнес-форуми і публічні консультації*. Такі платформи дозволяють підприємцям безпосередньо впливати на розробку місцевих програм, висловлювати пропозиції щодо покращення бізнес-клімату, обговорювати питання оподаткування, землекористування, оренди комунального майна тощо.

Важливим стратегічним вектором співпраці є реалізація місцевих і міжнародних програм підтримки підприємств малого і середнього бізнесу. Як уже було зазначено вище, Жмеринська міська територіальна громада активно долучається до проєктів: «Партнерство для розвитку міст» (ПРОМІС), EU4Business, GIZ, АСТЕД, а також до ініціатив Польської допомоги. Завдяки цьому в громаді реалізовано низку проєктів, зокрема: створення онлайн-платформи для просування товарів і послуг на міжнародні ринки Z-EXPORT; реалізація проєкту з розвитку кооперації між малими підприємствами під назвою «Створення моделі спільного використання сучасного виробничого

обладнання МСП»; а також ініціативу з інвестиційного маркетингу території, що спрямована на залучення зовнішніх інвесторів «ЗОЛОТА ДІЛЯНКА».

Результатом цих проєктів стало залучення понад 1,5 млн. грн. грантових коштів, що дозволило провести модернізацію матеріально-технічної бази та створити майданчики для якісно нової моделі співпраці підприємців.

Окремою формою співпраці місцевої влади та бізнесу є впровадження моделей публічно-приватного партнерства (ППП) у сферах інфраструктури, енергозбереження, переробки відходів, логістики. Так, завдяки партнерству громади з приватними структурами реалізуються проєкти модернізації систем теплопостачання, розвитку транспортної інфраструктури, оновлення міських просторів. PPP дозволяє поєднувати ресурси громади з управлінським потенціалом бізнесу, знижувати навантаження на місцевий бюджет і підвищувати ефективність реалізації проєктів.

Паралельно активно розвиваються бізнес-об'єднання та асоціації підприємців, що виконують функцію комунікаційного мосту між владою і підприємницькою спільнотою. Саме через них реалізується принцип *спільного голосу бізнесу*, коли інтереси підприємств МСБ узагальнюються та презентуються перед органами влади.

Важливою формою співпраці місцевої влади та бізнесу є інформаційно-консультаційна та освітня підтримка бізнесу. Зокрема, Жмеринська громада приділяє особливу увагу розвитку підприємницьких компетенцій. Управління економіки та розвитку інфраструктури організовує тренінги, семінари, інформаційні дні для підприємців за участі експертів з бізнес-освіти, міжнародних донорів, податкових консультантів. Так, у межах програми «EU4Business: конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП» громада отримала технічну підтримку для розвитку місцевої бізнес-екосистеми, а підприємці – можливість долучатися до консультацій з питань експорту, маркетингу, цифровізації.

У перспективі громада планує створення Бізнес-хабу Жмеринської МТГ – простору, що поєднуватиме освітні, консультаційні та коворкінгові функції,

стане осередком розвитку молодіжного підприємництва, стартапів і залучення інвестицій.

Сучасною пріоритетною формою співпраці місцевої влади та бізнесу є грантова та фінансова співпраця з міжнародними партнерами. Показовим прикладом у цьому аспекті є участь громади у грантовій програмі SEED (ACTED), у межах якої 15 мешканців отримали фінансову допомогу для започаткування власної справи, придбання обладнання або відновлення самозайнятості. Такі ініціативи сприяють зниженню рівня безробіття, активізації економічної ініціативи та формуванню культури підприємництва в сільських населених пунктах громади.

Одним із ефективних напрямів взаємодії влади і бізнесу та значущим аспектом їх партнерства є розвиток соціальної відповідальності бізнесу та участь підприємців у реалізації соціальних ініціатив громади. У Жмеринській громаді підприємства МСБ беруть участь у спільному фінансуванні соціальних, культурних та освітніх ініціатив, підтримують заклади освіти, охорони здоров'я, спортивну інфраструктуру, а також активно долучаються до гуманітарних проєктів, озеленення міського середовища. Підприємці також долучаються до благодійних програм підтримки внутрішньо переміщених осіб, допомагають Збройним силам України. Такі ініціативи сприяють зміцненню довіри між владою, бізнесом і громадянами, що, своєю чергою підсилює репутацію бізнесу як соціально відповідального учасника розвитку громади та формує позитивний імідж громади як стабільного і відповідального партнера.

Соціально орієнтований бізнес дедалі частіше стає співавтором місцевих програм розвитку, зокрема активним учасником розробки Стратегії розвитку громади до 2027 року [43]. Підприємці долучалися до обговорення пріоритетів економічного зростання, визначення галузей потенційного інвестування, шляхів підвищення конкурентоспроможності та створення робочих місць.

Такий підхід відповідає принципам *governance-парадигми*, коли стратегічне планування здійснюється на засадах співуправління (*co-governance*), де кожен

сектор – влада, бізнес і громада – виступає носієм певних ресурсів, відповідальності й експертизи.

Комунікація між владою та бізнесом у Жмеринській місцевій територіальній громаді здійснюється через різні канали:

- офіційний сайт міської ради;
- сторінки ради в соціальних мережах;
- онлайн-сервіси, включно з платформою Дія.Бізнес;
- публічні консультації та форуми підприємців.

Ключову роль у налагодженні комунікацій між владою та бізнесом у Жмеринській місцевій територіальній громаді відіграє Управління економіки та розвитку інфраструктури, що здійснює координацію з підприємцями, проводить опитування, надає консультаційну підтримку та бере участь у підготовці грантових заявок.

Інноваційною практикою є формування електронного каталогу місцевих підприємців, що полегшує бізнес-нетворкінг, сприяє створенню нових кооперацій і розширенню експортних зв'язків.

Підсумовуючи усе вище зазначене, можна зробити висновок, що взаємодія влади й бізнесу у Жмеринській міській територіальній громаді характеризується поступовим переходом від епізодичної до системної моделі співпраці. Це підтверджують результати реалізованих проєктів та участь громади у міжнародних програмах підтримки МСП. При цьому позитивними аспектами можна вважати: відкритість місцевої влади до діалогу; розвинену мережу партнерств; ефективне використання грантових ресурсів; зростання довіри між владою і бізнесом. Водночас залишаються виклики, серед яких: недостатній рівень розвитку стратегічних комунікацій, фрагментарність консультаційних механізмів та обмежений аналітичний моніторинг результатів підтримки бізнесу. Саме ці напрями потребують посилення для подальшого вдосконалення політико-управлінських механізмів розвитку підприємництва.

Таким чином, система співпраці Жмеринської міської територіальної громади з бізнесом є поліструктурною і поєднує консультативні, фінансові,

організаційні, освітні та партнерські інструменти. Завдяки комплексному підходу громада формує власну економічну екосистему, де підприємництво розглядається не лише як джерело податкових надходжень, а як стратегічний партнер у розвитку території, підвищенні зайнятості та формуванні локальної стійкості.

## **Висновки до розділу 2**

Проведений аналіз політико-управлінських механізмів підтримки підприємств малого та середнього бізнесу на прикладі Жмеринської міської територіальної громади дозволяє зробити відповідні висновки і узагальнення.

1. Жмеринська міська територіальна громада є однією з найбільших у Вінницькій області за площею та чисельністю населення. Вона має розвинену інституційну структуру місцевого самоврядування, стійкі економічні традиції та сприятливе географічне розташування. Незважаючи на виклики воєнного часу, громада зберігає основні виробничі потужності та прагне до економічної стабільності. Малий і середній бізнес є важливою складовою економіки громади, забезпечуючи зайнятість, сплату податків і розвиток сфери послуг. Основу економічної структури становлять машинобудування, деревообробна, будівельна та аграрна галузі. Разом з тим, діяльність МСБ ускладнюється дефіцитом кадрів, інвестиційною нестабільністю та інфраструктурними обмеженнями, що зумовлює потребу в активнішій підтримці з боку органів місцевого самоврядування.

2. Жмеринська міська рада послідовно формує політико-управлінську систему підтримки бізнесу відповідно до норм чинного законодавства України. Її діяльність ґрунтується на положеннях Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» та Закону «Про розвиток і державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні». Місцева влада використовує інструменти фінансової, консультаційної та організаційної підтримки, створює умови для дерегуляції бізнес-процесів і підвищення прозорості взаємодії між владою та підприємцями. Важливу роль у цьому відіграють виконавчі структури – Управління економіки

та розвитку інфраструктури, ЦНАП, а також локальні громадські організації підприємців. Громада ефективно залучає ресурси міжнародних партнерів (GIZ, EU4Business, ПРОМІС, АСТЕД), реалізує грантові програми, публічно-приватні ініціативи, сприяє створенню нових сервісів і технологічних платформ для розвитку МСП.

3. У Жмеринській міській територіальній громаді поступово формується партнерська модель взаємодії «влада – бізнес – громада», що відповідає сучасним підходам нового публічного врядування. Вона реалізується через громадські слухання, робочі групи зі стратегічного планування, бізнес-форуми, спільні проекти, а також через залучення бізнесу до розробки Стратегії розвитку громади. Важливою тенденцією є посилення соціальної відповідальності бізнесу, його участь у гуманітарних, освітніх та інфраструктурних ініціативах, спрямованих на підвищення якості життя мешканців. Така співпраця підвищує довіру, зміцнює соціальний капітал і створює сприятливе середовище для інвестицій та економічного зростання.

Підсумовуючи, можна зазначити, що Жмеринська міська територіальна громада демонструє приклад локальної політики розвитку підприємництва, що базується на поєднанні державних і власних ініціатив. Сформована система політико-управлінських механізмів підтримки МСБ є дієвою, однак потребує подальшої інституціоналізації, цифровізації сервісів і посилення аналітичного моніторингу результативності реалізованих заходів. Підтримка малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану і відновлення має стати ключовим елементом стратегічного управління громадою, що сприятиме зростанню її економічної резильєнтності, конкурентоспроможності та підвищенню добробуту мешканців.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКО-УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В ЖМЕРИНСЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

### 3.1. Оцінка ефективності політико-управлінських механізмів підтримки малого та середнього бізнесу в контексті реалізації Програми розвитку громади на 2025-2027 рр.

Ефективність політико-управлінських механізмів підтримки підприємництва визначає спроможність громади до сталого економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та економічної резильєнтності. Під час війни та в період післявоєнного відновлення саме малий і середній бізнес виступатиме базовим чинником забезпечення зайнятості, податкових надходжень і соціальної стабільності. У цьому контексті варто зазначити, що в Жмеринській міській територіальній громаді сектор МСБ виступає фундаментом економічної резильєнтності, забезпечуючи понад 70 % зайнятості в приватному секторі, формуючи основну частину надходжень до бюджету та стимулюючи соціально-економічну активність населення громади [33]. Водночас повномасштабна війна, логістичні обмеження, міграція працездатного населення та зростання енергетичних ризиків актуалізували необхідність системної переоцінки дієвості існуючих механізмів підтримки бізнесу на локальному рівні.

Оцінювання ефективності політико-управлінських механізмів підтримки малого та середнього бізнесу (МСБ) є ключовим інструментом удосконалення місцевої економічної політики та підвищення результативності управлінських рішень в Жмеринській міській територіальній громаді та важливим кроком для коригування стратегічних рішень у межах нової Програми економічного і соціального розвитку громади на 2025-2027 рр. [33].

Оцінка ефективності базується на поєднанні таких критеріїв:

– результативність – досягнення запланованих показників Програми розвитку та локальних стратегій;

- економічний ефект – зростання обсягів місцевого виробництва, експорту, інвестицій, зайнятості, податкових надходжень, кількості суб'єктів МСБ;
- задоволеність бізнесу – рівень довіри до місцевої влади, доступність адміністративних і консультаційних послуг;
- сталість партнерств і мережевої взаємодії – наявність довготривалих механізмів співпраці «влада – бізнес – громада», розвиток бізнес-асоціацій, публічно-приватних проєктів, міжнародних ініціатив.

Оцінювання здійснюється на основі документів місцевої політики, статистичних даних і положень Програми, яка передбачає формування інноваційно-інвестиційної моделі розвитку громади, орієнтованої на підтримку підприємництва, підвищення зайнятості та зміцнення економічної самостійності Жмеринської міської територіальної громади [33].

Упродовж 2020-2024 рр. у Жмеринській міській територіальній громаді сформувалася багаторівнева система підтримки підприємництва, яка поєднує інституційні, правові, фінансово-економічні, організаційно-комунікаційні та аналітичні компоненти.

Ключову роль у координації політики розвитку підприємств МСБ відіграють Управління економіки та розвитку інфраструктури, Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) і відділ інвестиційної діяльності. Завдяки впровадженню електронного документообігу та консультаційних сервісів «єдиного вікна» спрощено процедури для бізнесу, зменшено час реєстрації та отримання дозвільних документів. Водночас бракує системного діалогу з бізнес-спільнотою у форматі дорадчих платформ чи економічних рад.

На рівні громади прийнято низку рішень, що передбачають податкові пільги та компенсації для МСБ, зокрема щодо оренди комунального майна, участі в програмах енергозбереження, релокації виробництв. Однак відсутність локального положення про фінансові стимули для інноваційних чи соціально-відповідальних підприємств знижує привабливість громади для нових інвесторів.

Фінансова підтримка бізнесу здійснювалася переважно через участь у грантових і партнерських програмах – EU4Business, PROMIC, SEED/ACTED, GIZ, що забезпечили фінансову й технічну підтримку для релокованих підприємств та освітніх ініціатив. Варто зазначити, що громада у 2020-2023 роках залучила понад 3 млн. грн. позабюджетних коштів для цих цілей. Разом із тим, у місцевому бюджеті частка коштів, спрямованих на розвиток підприємництва, залишається незначною (до 1 %). За даними Програми, у 2025-2027 рр. передбачено мобілізацію бюджетних, грантових та інвестиційних ресурсів для фінансування проєктів розвитку інфраструктури, підтримки бізнесу, відновлення критичних об'єктів [33]. Однак спостерігається фрагментарність фінансових інструментів – відсутня єдина муніципальна програма мікрокредитування, механізми компенсації відсоткових ставок або податкових стимулів.

У громаді проводяться форуми, круглі столи, навчальні семінари для підприємців. Так, у 2023-2024 рр. громада посилила діалог із бізнесом через регулярні консультації, бізнес-форуми та опитування підприємців щодо якості місцевого бізнес-клімату. Однак комунікація має епізодичний характер, не створено постійно діючої цифрової платформи для обміну інформацією і стратегічного діалогу «влада – бізнес – громада»; проблемним залишається кадрове забезпечення інноваційних сфер – ІТ, логістики, креативних індустрій.

Варто також звернути увагу, що системна оцінка стану підприємництва не здійснюється регулярно, хоча в структурі ради діє аналітичний відділ. Відсутність індикаторів моніторингу ефективності місцевої політики ускладнює корекцію рішень на основі фактичних даних.

Для комплексної оцінки ефективності політики підтримки малого і середнього бізнесу застосовано метод SWOT-аналізу (див. рис. 3.1). Сильні сторони відображають сформований базис для економічної стійкості громади, тоді як головними загрозами залишаються зовнішні виклики безпеки й ресурсна обмеженість.



Рис. 3.1. SWOT-аналіз політико-економічних механізмів підтримки МСБ у Жмеринській міській територіальній громаді\*

\* Побудовано автором на основі [33].

Таким чином, SWOT-аналіз показує, що система підтримки бізнесу у Жмеринській міській територіальній громаді має потенціал завдяки інституційній структурі та партнерствам, але стримується недостатньою координацією дій, фінансовими обмеженнями й браком аналітичного моніторингу. Для підвищення ефективності необхідно інтегрувати сильні сторони (активну позицію громади, міжнародну співпрацю) з можливостями (кластеризація, цифровізація) та мінімізувати загрози через підвищення гнучкості управлінських рішень. У підсумку це дозволить змістити акцент від підтримки виживання бізнесу до стимулювання його зростання через інновації й інтеграцію у регіональні програми розвитку.

Отримані висновки SWOT-аналізу створюють підґрунтя для кількісної та якісної оцінки ефективності діючих механізмів підтримки підприємництва в Жмеринській міській територіальній громаді. Для більшої наочності результати проведеного аналізу узагальнено у таблиці 3.1, що відображає рівень ефективності окремих політико-управлінських механізмів підтримки малого та середнього бізнесу в громаді, їхні позитивні ефекти, проблемні зони та напрями вдосконалення у контексті реалізації Програми розвитку на 2025-2027 роки.

**Оцінка ефективності політико-управлінських механізмів підтримки МСБ  
у Жмеринській міській територіальній громаді\***

Критерій	Поточний рівень ефективності	Основні результати	Ключові проблеми/ризики	Рекомендації на 2025-2027 рр.
Результативність	Середня	Реалізовано понад 10 грантових і партнерських проєктів; зростання кількості суб'єктів МСБ на 8 %	Відсутність системного моніторингу; нерівномірне охоплення секторів МСБ	Запровадити систему SMART-індикаторів; публікувати щорічний «Звіт про розвиток підприємництва в Жмеринській МТГ»
Економічний ефект	Помірний	Податкові надходження від МСБ – 35 % бюджету; стабілізація зайнятості	Низький рівень інвестицій; слабка капіталізація малого бізнесу	Створити місцевий фонд підтримки МСБ; стимулювати розвиток партнерств та кластеризацію
Задоволеність бізнесу	Помірно позитивна	Спрощено дозвільні процедури, покращено ЦНАП-сервіси	Відсутність постійного діалогу; брак цифрових каналів зворотного зв'язку	Створити онлайн-платформу «Smart Business Monitor» та Раду розвитку підприємництва
Сталість партнерств	Середня	Участь у програмах EU4Business, GIZ, ACTED; реалізація проєктів ПРОМІС	Нестабільність фінансування після завершення грантів	Інституціоналізувати партнерства через меморандуми з інвесторами та асоціаціями підприємців
Інституційна спроможність	Достатня	Професійна команда в Управлінні економіки; налагоджено електронні послуги	Відсутність економічного департаменту з аналітичною функцією	Створити незалежний аналітичний офіс з моніторингу розвитку економіки громади

\* Побудовано автором на основі аналізу [33].

Зведені результати оцінювання (див. рис. 3.1 і табл. 3.1) демонструють, що існуючі механізми підтримки малого і середнього бізнесу в громаді мають певні досягнення, однак потребують: *по-перше*, переходу від фрагментарного застосування інструментів підтримки бізнесу до цілісної, стратегічно скоординованої системи політико-управлінських механізмів; *по-друге*, модернізації у напрямі посилення фінансової гнучкості, міжінституційної координації та цифрової інтеграції. Виходячи з цього, можна визначити ключові стратегічні

вектори вдосконалення системи політико-управлінських механізмів та сформуванню комплекс пропозицій для підвищення результативності муніципальної економічної політики. У контексті реалізації Програми розвитку громади на 2025-2027 рр. ключовими завданнями мають стати:

- 1) формування муніципального фонду підтримки розвитку МСБ на основі бюджетного співфінансування, грантів, бізнес-асоціацій, партнерства з банками;
- 2) створення єдиного цифрового вікна для підприємців, яке інтегрує всі послуги громади і надаватиме онлайн-доступ до реєстрацій, консультацій і подачі заявок на фінансування;
- 3) розвиток локальних бізнес-кластерів (аграрного, деревообробного, логістичного) у співпраці з регіональними агенціями розвитку;
- 4) участь у програмах ЄС та міжнародних донорів, зокрема EU4Business, COSME, Horizon Europe, Interreg Europe для залучення фінансування інновацій і релокації виробництв;
- 5) підтримка інноваційних та освітніх ініціатив для підприємців, у тому числі, бізнес-інкубаторів, акселераційних програм, тренінгів з цифрової грамотності;
- 6) регулярна оцінка ефективності політики через аналіз динаміки показників громади.

Підсумовуючи усе вище зазначене, можна констатувати, що Жмеринська громада поступово формує модель політико-управлінської підтримки МСБ, яка базується на поєднанні стратегічного бачення, партнерської взаємодії та практичних механізмів реалізації. Проте для забезпечення повної відповідності Програми розвитку 2025-2027 рр. потребам бізнесу необхідно зміцнити інституційну спроможність громади, розширити доступ підприємців до фінансових і цифрових інструментів, а також налагодити системну аналітику результатів. Саме такі кроки дозволять перетворити малий і середній бізнес на ключовий драйвер відновлення й сталого зростання Жмеринської МТГ у післявоєнний період.

### **3.2. Обґрунтування пріоритетів місцевої політики та політико-управлінських механізмів підтримки підприємств малого та середнього бізнесу**

Сучасна модель управління територіальними громадами ґрунтується на принципах сталого розвитку, доброго врядування (Good Governance) і партнерської взаємодії між владою, бізнесом і громадою. В умовах війни та післявоєнного відновлення саме місцевий рівень управління стає точкою опори і концентрації економічної активності, соціальної стабільності та інноваційного розвитку. Ключовим елементом цієї екосистеми є малий і середній бізнес, що забезпечує зайнятість населення, формує податкову базу, стимулює інвестиції та створює основу для формування конкурентоспроможних економік громад. Саме тому важливо, щоб пріоритети місцевої політики у сфері підтримки МСБ були не лише реакцією на економічні виклики, а стратегічно спланованою системою управлінських рішень, спрямованою на розвиток цілісної підприємницької екосистеми громади.

Структурно логіку побудови місцевої політики та політико-управлінських механізмів підтримки малого та середнього бізнесу доцільно розглядати як каскад цілей і управлінських рішень, що послідовно розгортаються від стратегічного бачення до конкретних інструментів реалізації. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість між довгостроковими орієнтирами розвитку громади, її тактичними пріоритетами та практичними механізмами підтримки підприємництва.

На першому рівні відбувається визначення стратегічних цілей громади у сфері розвитку підприємництва, що формують загальну рамку економічного розвитку й корелюють із цілями сталого розвитку (SDGs) та регіональними стратегіями. Далі ці цілі конкретизуються через пріоритети місцевої політики підтримки МСБ, що окреслюють ключові напрями дій, серед яких інвестиційна привабливість, розвиток інновацій, стимулювання експорту, підтримка стартапів, формування кластерів тощо. На третьому рівні формується модернізована система політико-управлінських механізмів, що включає інституційні, фінансові, цифрові та комунікаційні інструменти підтримки бізнесу, об'єднані у єдину підприємницьку

екосистему громади. Завершальним етапом є інтеграція громади у регіональні, національні та європейські програми розвитку підприємництва, що забезпечує залучення зовнішніх ресурсів, партнерств і грантових можливостей.

Узагальнено цю логіку «каскадування цілей» можна представити у вигляді чотирьох взаємопов'язаних компонентів (рис. 3.1).



Рис. 3.1. «Каскадування цілей» місцевої політики підтримки малого та середнього бізнесу в контексті політико-управлінських механізмів громади\*

\* Побудовано автором на основі [43].

Формування ефективної політики підтримки МСБ має базуватись на узгодженні локальних цілей розвитку з концепцією сталого розвитку і Глобальними цілями сталого розвитку ООН до 2030 року (Sustainable Development Goals, SDGs). До ключових орієнтирів для громад можна віднести забезпечення економічного зростання (SDG 8), розвиток інноваційної інфраструктури (SDG 9), сталий розвиток міст і громад (SDG 11) та партнерство заради цілей (SDG 17). Для Жмеринської міської територіальної громади ці орієнтири набувають особливої актуальності.

Стратегічна мета громади у сфері підприємництва полягає у формуванні конкурентоспроможної, інноваційної та соціально відповідальної економіки. Основними напрямками реалізації цієї мети є: стимулювання інноваційного підприємництва (підтримка стартапів і молодіжного підприємництва; креативних індустрій і цифрових сервісів); розвиток експортного потенціалу місцевих виробників та сприяння їх виходу на зовнішні ринки; формування кластерів і кооперацій між підприємствами; інклюзивність та соціальна відповідальність бізнесу (сприяння самозайнятості, соціальному підприємництву, підтримці ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, жінок-підприємниць); екологічна трансформація бізнесу (стимулювання екологічно чистих технологій, енергоефективних рішень і циркулярної економіки).

Зазначені вище цілі мають бути конкретизовані в Стратегії розвитку громади до 2030 року [43], узгоджені з регіональними стратегіями і планами розвитку Вінницької області [42] та з Національною економічною стратегією України до 2030 року [25].

Для забезпечення досягнення стратегічних цілей необхідно визначити чіткі пріоритети місцевої політики підтримки МСБ. По-перше, це створення сприятливого інституційного середовища через розвиток інфраструктури підтримки підприємництва, зокрема: центрів надання адміністративних послуг, бізнес-інкубаторів, консультативних платформ і агенцій місцевого розвитку. У цьому контексті не менш важливою є підтримка інноваційних кластерів і мережевої кооперації, зокрема стимулювання горизонтальної співпраці між бізнесами, створення промислових і креативних кластерів (наприклад, Жмеринка-Тех або Green Agro Cluster), у яких підприємства МСБ об'єднують ресурси для спільного виробництва, маркетингу та експорту.

По-друге, розвиток фінансових інструментів підтримки бізнесу – муніципальних фондів розвитку, програм компенсації відсоткових ставок за кредитами, грантових конкурсів для підприємців.

По-третє, стимулювання інноваційного бізнесу та цифрової економіки, у тому числі через програму Smart Community Zhmerynka [45], що може стати базою

для створення електронної бізнес-платформи громади. Використання цифрових рішень у сфері управління, інфраструктури та підприємництва створює нові можливості для економічного зростання, підвищення ефективності місцевих сервісів і залучення інвестицій. Впровадження елементів «смарт-міста» (енергозберігаючих систем, електронного урядування, онлайн-платформ для бізнесу) сприяє прозорості управління та комфорту мешканців. Для забезпечення сталості цих процесів громаді необхідно розвивати власний кадровий потенціал у сфері ІТ, підтримувати місцеві стартапи й партнерства з технічними університетами, а також брати участь у національних і європейських програмах цифрової трансформації. Саме технологічна модернізація може стати ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності та економічної резильєнтності громади.

По-четверте, одним із ключових напрямів модернізації місцевої політики підтримки підприємництва має стати створення інтегрованої бізнес-екосистеми громади, що має функціонувати на засадах відкритості, довіри й партнерства між усіма суб'єктами економічного розвитку. Запровадження системи «єдиного вікна» для підприємців дозволить спростити доступ до адміністративних, консультативних та фінансових послуг. Так, зокрема, створення цифрової платформи взаємодії Zhmerynka.Business забезпечить електронну комунікацію між підприємцями, владою та потенційними інвесторами, а також сприятиме формуванню позитивного іміджу громади на міжнародному рівні та формуванню бренду громади як «території можливостей». У цьому контексті важливими ініціативами є: формування сервісів зовнішньоекономічного консалтингу; навчання підприємців експортним процедурам; участь у програмах EU4Business, GIZ, Horizon Europe, COSME, Enterprise Europe Network, що підвищуватиме розвиток експортного потенціалу місцевих виробників.

Для досягнення вищенаведених пріоритетів, громада має впровадити оновлену систему політико-управлінських механізмів, що поєднує класичні інструменти державного управління з інноваційними підходами публічного менеджменту. Модернізована система політико-управлінських механізмів підтримки бізнесу має включати такі ключові компоненти:

1) інституційний (створення *Координаційної ради з питань розвитку підприємництва* при виконавчому комітеті міської ради; впровадження інституту *бізнес-омбудсмена громади*, як незалежного посередника між владою і підприємцями; розвиток партнерства з бізнес-асоціаціями, торгово-промисловими палатами, міжнародними донорами);

2) нормативно-правовий (оновлення місцевих програм розвитку підприємництва, а також регуляторних актів із залученням бізнес-спільноти);

3) економічний і фінансовий (впровадження *муніципальних фондів розвитку МСБ*; створення *цільового фонду підтримки стартапів і програм мікрокредитування*; запровадження податкових пільг і преференцій для підприємців, що створюють нові робочі місця або впроваджують інновації; *розвиток локальних інструментів краудфандингу та соціального інвестування*);

4) організаційно-комунікаційний (налагодження постійного діалогу з бізнес-асоціаціями, спілками підприємців, торгово-промисловою палатою; створення системи «Єдине вікно підтримки бізнесу»; запровадження *цифрової бізнес-платформи громади*; проведення щорічного *Форуму підприємців громади*, що стане діалоговим майданчиком між владою, бізнесом і громадою).

5) аналітичне і кадрове забезпечення (запровадження *системи моніторингу бізнес-клімату громади* з регулярним опитуванням підприємців; проведення навчальних програм із муніципального бізнес-менеджменту для посадових осіб; створення системи безперервної освіти для підприємців і менеджерів у співпраці з університетами, бізнес-школами, центрами зайнятості та освітніми програмами ЄС (Erasmus+, EU4Skills); підтримка молодіжних ініціатив, програм наставництва та лідерства, які забезпечать появу нового покоління підприємців).

Важливим напрямом розвитку є розширення участі громади у міжнародних і регіональних програмах, що надають фінансову, технічну та експертну підтримку бізнесу. Варто зазначити, що Жмеринська міська територіальна громада вже має певні результати у сфері співпраці з міжнародними партнерами. Зокрема, реалізовані проєкти та гранти для модернізації виробництва, інновацій та експорту в межах програми «EU4Business: конкурентоспроможність і інтернаціоналізація

МСП» (спільно з GIZ та ЄС); грантові ініціативи ПРООН, а також проєкти в межах польської програми співпраці для розвитку.

Подальший розвиток партнерств можливий через участь громади у таких програмах:

1) COSME (Competitiveness of Enterprises and SMEs) – сприяння участі місцевих підприємців у мережі *Enterprise Europe Network*;

2) Interreg NEXT – розвиток транскордонних програм співпраці між громадами України та країн ЄС;

3) Horizon Europe – підтримка інноваційних та науково-дослідних проєктів у громадах.

Інтеграція громади до таких ініціатив дозволить: залучити зовнішні інвестиції, експертну підтримку й технологічні рішення для модернізації місцевого бізнес-середовища; зміцнити фінансову базу місцевих програм, підвищити рівень міжнародної співпраці та забезпечити технологічне оновлення підприємств.

Таким чином, реалізація окреслених стратегічних цілей розвитку, пріоритетів місцевої політики та політико-управлінських механізмів підтримки підприємств малого і середнього бізнесу дозволить Жмеринській міській територіальній громаді не лише стабілізувати економіку, а й перейти до якісно нового рівня розвитку – моделі відкритої, інноваційної та стійкої громади. Упровадження запропонованих пріоритетів і механізмів сприятиме: зростанню кількості суб'єктів малого і середнього бізнесу; збільшенню частки МСБ у структурі надходжень до бюджету громади; підвищенню інвестиційної привабливості території; створенню нових робочих місць і зростанню доходів населення; посиленню соціальної згуртованості громади; формуванню стійкої бізнес-екосистеми, інтегрованої до європейського економічного простору. У підсумку це забезпечить перехід від фрагментарних ініціатив до стійкої економічної моделі, у якій підприємництво виступає не лише рушієм економічного зростання, а й стратегічним ресурсом розвитку громади, регіону й держави в цілому.

### Висновок до розділу 3

Удосконалення політико-управлінських механізмів підтримки малого та середнього бізнесу на рівні територіальної громади є ключовою умовою зміцнення її економічної резильєнтності, конкурентоспроможності та соціальної стійкості. Модернізація місцевої політики у сфері підприємництва має здійснюватися на основі системного підходу, який поєднує стратегічне бачення розвитку громади, ефективні політико-управлінські механізми, інноваційні інструменти підтримки бізнесу та міжнародну інтеграцію. Основні висновки і пропозиції полягають у такому:

1. Проведена оцінка ефективності діючих політико-управлінських механізмів показала, що у Жмеринській громаді наявна достатня інституційна основа для підтримки бізнесу (функціонування Управління економіки та розвитку інфраструктури, ЦНАП, реалізація програм міжнародної технічної допомоги). Разом із тим, ефективність цих механізмів обмежується низьким рівнем координації між структурними підрозділами, недостатньою гнучкістю фінансових інструментів та обмеженим аналітичним супроводом управлінських рішень. SWOT-аналіз підтвердив, що сильні сторони громади (активна участь у міжнародних проектах, відкритість до партнерств) можуть бути посилені через використання можливостей європейських програм підтримки підприємництва, цифрову трансформацію та формування локальних інноваційних кластерів.

2. У контексті реалізації Програми розвитку громади на 2025-2027 роки запропоновано систему моніторингу ефективності політики підтримки бізнесу, засновану на поєднанні кількісних і якісних показників (рівень зайнятості, динаміка податкових надходжень, задоволеність підприємців якістю сервісів, обсяги залучених інвестицій). Важливо запровадити механізм зворотного зв'язку між підприємцями та владою через цифрові опитування, консультативні ради та бізнес-форуми.

3. Стратегічні цілі Жмеринської міської територіальної громади у сфері розвитку підприємництва мають бути інтегровані у систему пріоритетів сталого

розвитку, передбачаючи баланс між економічною результативністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Основними орієнтирами місцевої політики доцільно визначити підвищення інвестиційної привабливості, розвиток інноваційних кластерів і стартап-екосистеми, підтримку експортно-орієнтованих підприємств, цифровізацію сервісів та зміцнення партнерств між владою, бізнесом і громадою.

4. Запропоновано модернізовану модель політико-управлінських механізмів підтримки МСБ, що поєднує інституційний, нормативно-правовий, фінансово-економічний, інформаційно-комунікаційний та кадрово-аналітичний компоненти. Ключовими інструментами виступають: розвиток цифрової платформи взаємодії з підприємцями, удосконалення механізмів муніципального партнерства і впровадження системи регулярного моніторингу ефективності реалізації політик. Така модель має забезпечити синергію управлінських рішень і підприємницької ініціативи в межах цілісної бізнес-екосистеми громади.

5. Запропоновано комплекс рекомендацій щодо підвищення ефективності політико-управлінських механізмів підтримки МСБ, серед яких: посилення між-інституційної координації (створення робочої групи з розвитку підприємництва при виконавчому комітеті громади); запровадження муніципального фонду підтримки стартапів і програм грантового співфінансування; інтеграція громади до регіональних і європейських ініціатив (EU4Business, COSME, Horizon Europe); розвиток системи професійного навчання та перекваліфікації для підприємців і молоді; формування позитивного інвестиційного іміджу громади через маркетингові та комунікаційні інструменти.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що оновлена система політико-управлінських механізмів підтримки малого та середнього бізнесу в Жмеринській міській територіальній громаді має бути спрямована на створення стійкої, інноваційної та конкурентоспроможної місцевої економіки; розвиток партнерської культури між владою й бізнесом та інтеграцію громади у європейський економічний простір.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження науково обґрунтовано теоретичні засади політико-управлінських механізмів підтримки підприємств малого та середнього бізнесу на місцевому рівні та розроблено практичні рекомендації щодо їх удосконалення на прикладі Жмеринської міської територіальної громади. Отримані результати дозволили сформулювати системне бачення сутності, структури, особливостей та ефективності цих механізмів у сучасних умовах.

1. За результатами дослідження встановлено, що малий і середній бізнес є ключовою складовою конкурентної ідентичності громади та одним із базових чинників її економічної стійкості. Малий і середній бізнес забезпечує зайнятість, формує місцеву податкову базу, стимулює інновації, розвиток експорту та соціальну відповідальність. Доведено, що інтеграція підтримки МСБ у стратегічні документи громад є необхідною умовою підвищення їх резильєнтності, інвестиційної привабливості та здатності до саморозвитку, особливо в контексті післявоєнного відновлення та європейської інтеграції України.

2. Узагальнення особливостей державної регіональної політики підтримки малого і середнього бізнесу дало змогу встановити, що вона ґрунтується на поєднанні нормативно-правових, інституційних та фінансово-економічних інструментів. Виявлено, що ключову роль у її реалізації відіграють відповідні закони України, мережа спеціалізованих інституцій (Мінекономіки, Офіс розвитку МСП, Фонд розвитку підприємництва, мережа Дія.Бізнес), а також державні та донорські програми підтримки. Водночас обґрунтовано необхідність посилення координації між державним, регіональним і місцевим рівнями управління з метою підвищення ефективності імплементації цієї політики в територіальних громадах.

3. Дослідження сутності та складових політико-управлінських механізмів підтримки МСБ на державному та місцевому рівнях дозволило обґрунтувати, що такі механізми є комплексною системою інституційних, нормативних, організаційних, економічних, кадрових, аналітичних і комунікаційних інструментів. Аргументовано, що ефективність цих механізмів забезпечується поєднанням

вертикальних (ієрархічних) управлінських рішень із горизонтальними мережевими партнерствами, у межах яких бізнес розглядається не лише як об'єкт регулювання, а як активний учасник розвитку громади.

4. За результатами діагностики стану та тенденцій розвитку малого і середнього бізнесу в Жмеринській міській територіальній громаді встановлено, що МСБ є важливою складовою місцевої економіки, забезпечуючи зайнятість, розвиток сфери послуг та сплату податків до бюджету. Охарактеризовано соціально-економічну структуру й інституційну базу підтримки розвитку бізнесу в громаді. Показано, що основу галузевої структури економіки становлять машинобудування, деревообробна, будівельна й аграрна галузі. Незважаючи на виклики воєнного часу, громада зберігає основні виробничі потужності та має потенціал для розвитку завдяки наявності інфраструктури та участі у міжнародних проєктах (*EU4Business, GIZ, ППОМІС*). Водночас вона стикається з фінансовими, кадровими і безпековими обмеженнями, зумовленими умовами воєнного часу.

5. Оцінка діючих політико-управлінських механізмів і форм співпраці органів місцевого самоврядування з бізнесом засвідчила, що Жмеринська міська територіальна громада поступово формує локальну екосистему підтримки МСБ. Систематизовано основні інструменти підтримки малого та середнього бізнесу, зокрема місцеві програми підтримки бізнесу, консультативну допомогу, грантову та проєктну діяльність. Встановлено високий рівень відкритості місцевої влади до діалогу з бізнесом, що свідчить про розвиток принципів публічно-приватного партнерства. Разом з тим виявлено проблемні аспекти, пов'язані з обмеженістю фінансових ресурсів, недостатньою цифровізацією процесів та потребою в подальшій інституціалізації бізнес-асоціацій.

6. Оцінювання ефективності політико-управлінських механізмів підтримки підприємств малого і середнього бізнесу в контексті реалізації Програми розвитку громади на 2025-2027 роки показало, що наявна система підтримки має потенціал завдяки інституційній структурі та партнерствам, однак стримується недостатньою координацією дій, фінансовими обмеженнями та браком системного аналітичного моніторингу. SWOT-аналіз підтвердив доцільність інтеграції сильних сторін

громади з новими можливостями (кластеризація, цифровізація) та мінімізації загроз шляхом підвищення гнучкості управлінських рішень.

7. За результатами дослідження обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення політико-управлінських механізмів підтримки малого та середнього бізнесу, зокрема необхідно забезпечити:

- посилення міжінституційної координації (створення робочої групи з розвитку підприємництва при виконавчому комітеті громади);

- запровадження муніципального фонду підтримки МСБ, стартапів на основі програм бюджетного співфінансування, грантів, партнерства з бізнес-асоціаціями і банками;

- розвиток локальних бізнес-кластерів (аграрного, деревообробного, логістичного) у співпраці з регіональними агенціями розвитку;

- інтеграцію громади до регіональних і європейських ініціатив (EU4Business, COSME, Horizon Europe) для залучення фінансування інновацій і релокованих виробництв;

- підтримку інноваційних та освітніх ініціатив для підприємців і молоді, у тому числі, бізнес-інкубаторів, акселераційних програм і програм з рескілінгу, тренінгів з цифрової грамотності;

- формування позитивного інвестиційного іміджу громади через маркетингові та комунікаційні інструменти.

Узагальнюючи результати дослідження, можна констатувати, що ефективність політико-управлінських механізмів підтримки малого та середнього бізнесу на рівні територіальних громад визначається спроможністю місцевої влади формувати інноваційну, відкриту та партнерську модель управління, орієнтовану на розвиток підприємницької екосистеми. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить Жмеринській міській територіальній громаді перейти до якісно нового рівня розвитку – відкритої, стійкої та конкурентоспроможної громади, інтегрованої в регіональний та європейський контекст.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЖДЕРЕЛ

1. Августин Р., Демків І. Засоби стимулювання розвитку малого бізнесу як чинника подолання депресивності віддалених населених пунктів територіальних громад. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. №318(3), 151-155. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-23>
2. Альянс стійкості малого та середнього бізнесу: рік відчутних результатів для економічного відновлення України. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України (2025). 19.06.2025. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/0c5f578f-8cd3-46fa-89a6-bacaa2b866aa?lang=en-GB&title=SmeResilienceAlliance-AYearOfTangibleResultsForUkrainesEconomicRecovery>
3. Бережницька У.Б., Гембач Н.В. Перешкоди розвитку малого і середнього підприємництва в Україні. Економічні перспективи підприємництва: збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції. м. Ірпінь. 18-19 лютого 2022 р.
4. Бортнік С. Функціонування малого і середнього підприємництва в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. №36. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-46>
5. Васюта В., Лобас В., Зубко О. Сучасні проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. Галицький економічний вісник. 2024. №2(87). С. 207-214.
6. Васюта В., Путря А., Пивоваров В. Стан розвитку малого підприємництва в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 6. Т 1. С. 159-164.
7. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF>
8. Дюк А., Чаланов В. Малий та середній бізнес в Україні: стан, тенденції, та виклики під час дії воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. №74. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-95>
9. Економічна енциклопедія: у трьох томах Т.2. Ред. кол.: С.В. Мочерний (відп. редактор) та ін. К.: Видавничий центр «Академія», 2001. 848 с.

10. Економічний словник-довідник / за ред. С.В. Мочерного. К.: «Femina», 1995, 368 с. URL: <https://archive.org/details/eksl1995/page/24/mode/2up>
11. Закон України «Про засади державної регіональної політики» № 156-VIII від 05.02.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/156-19>
12. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» № 280/97-ВР. 21 травня 1997 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#top>
13. Закон України «Про підприємництво». Редакція від 11.02.2022. Законодавство України. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>
14. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва» № 4618-VI від 22.03.2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4618-17>
15. Іванова О.Ю., Іванов Ю.Б., Лаптев В.І. Механізми стимулювання підприємницької активності в періоди економічної нестабільності: територіальний аспект. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Зб. наук. пр. 2024. Вип. 4 (168). С. 8-15. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20244\(168\)/sep20244\(168\)\\_008\\_IvanovaOYu,IvanovYuB,LaptyevVI.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20244(168)/sep20244(168)_008_IvanovaOYu,IvanovYuB,LaptyevVI.pdf)
16. Класифікація підприємств. Школа бізнесу Нова пошта. 2025. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/klasifikaciya-pidpriemstv>
17. Кожуховський В.В. Політико-управлінські механізми підтримки підприємств малого та середнього бізнесу на рівні територіальних громад. Міждисциплінарні експертизи для відновлення і розвитку України. [Електронний ресурс]: зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 5 червня 2025 р.). Київ: Національний університет «Києво-Могилянська академія», 2025. 311 с. С. 122-125. URL: <https://drive.google.com/file/d/10qcIr8l1NSt0bROWZ5yb4iswMjt2SOnn/view>
18. Конституція України. Редакція від 01.01.2020. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#top>

19. Королюк Ю. Г. До питань сутності та співвідношення понять «механізм» і «механізм управління» в галузі науки «державне управління». Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 7. С. 80-84.

20. Лич В. Публічно-приватне партнерство як інструмент взаємодії бізнесу та місцевої влади / В. Лич, А. Артеменко // Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку : тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції з нагоди 95-річчя КНУБА, 10 квітня 2025 року / Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт.; відп. ред. П. В. Захарченко. Київ: КНУБА, 2025. С. 160-164.

21. Лойко В., Александров Б. Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2023. № 1(11). С. 228-237.

22. Мельник М. І., Мединська Т. В. Механізми підтримки і стимулювання розвитку підприємницького сектору України в умовах війни. Академічні візії. 2024. Вип. 36. С.1-12.

23. Мініна, В. Провідники економічного прогресу: роль малих і середніх підприємств у зростанні зайнятості та доходів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-30>

24. Мірошник Р.О., Прокоп'єва У.О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні: проблеми і перспективи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2020. №1. Т.4. С. 63-72.

25. Національна економічна стратегія України до 2030 року. URL: <https://nes2030.org.ua/>

26. Нижник Н. Про співвідношення категорій процес і механізм та їх використання в управлінській діяльності органів виконавчої влади. *Вісн. держ. Служби України*. 2001. №3. С. 80-87.

27. Огляд безпекових аспектів діяльності бізнесу в контексті суспільно-політичної та фінансово-економічної ситуації в державі в період з 12 по 18 січня 2025 року. Український інститут майбутнього. Дайджести. Київ: UIF. URL:

<https://uifuture.org/publications/oglyad-aspektiv-diyalnosti-biznesu-v-period-z-12-po-18-sichnya-2025-roku/>

28. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2024 рік. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>

29. Пер'ян С.А., Оліярник В.В., Мельник В.В., Озарко О.П., Даньків Н.І. Стан і проблеми малого підприємництва в умовах російсько-української війни. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. 2023. Вип. 36. С. 459-469.

30. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. Звіт OECD. 22 травня 2024. URL: [https://www.oecd.org/uk/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine\\_c2e06e50.html](https://www.oecd.org/uk/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50.html)

31. Пошукова система програм міжнародних фінансових інституцій та донорів, направлених на підтримку ММСБ в Україні. ТОВ «Агріаналітика». URL: <https://agrianalytica.com/uk/matrix/banks-and-finance>

32. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 17.05.2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak>

33. Програма економічного і соціального розвитку Жмеринської міської територіальної громади на 2025-2027 роки. URL: <https://zhmerinka-adm.gov.ua/media/files/rSiH54N4H75tRFh6QA2sETTke.pdf>

34. Програми підтримки МСП та регіонального розвитку. (2023). Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua>

35. Програми розвитку підприємництва та молодіжної зайнятості. Державна служба зайнятості України. URL: <https://www.dcz.gov.ua>

36. Пронько Л., Затайдух К., Чорний Я. Економічний розвиток територіальних громад: сутність, особливості та стратегічні перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-65>

37. Розвиток підприємництва. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
38. Самарічева Т. А., Юричина І. А., Юричин В. Ю. Роль малого та середнього бізнесу в контексті розвитку територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №12 URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.12.169>
39. Собкевич О.В., Шевченко А.В., Русан В.М., Белашов Є.В., Жураковська Л.А., Жаліло Я.А. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України: аналіт. доп. / ред. Я.А. Жаліло. Київ: НІСД, 2024. 104 с. URL: <https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2024.03>
40. Сторонянська І.З., Нестор О.Ю. Напрями стимулювання підприємницької активності в умовах сучасних викликів: територіальний контекст. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Зб. наук. пр. 2023. Вип. 3(161). С. 10-15. URL: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2023-3-22> .
41. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-skhvalyv-stratehiu-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-do-2027-roku-ta-operatsiinyi-plan-zakhodiv-na-2024-2027-roky> .
42. Стратегія збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року. URL: <https://vin.gov.ua/invest/prohramy-rozvytku/622-stratehiia-zbalansovanoho-rehionalnoho-rozvytku-vinnytskoi-oblasti-na-period-do-2027-roku>
43. Стратегія розвитку Жмеринської міської територіальної громади до 2030 року. URL: <https://www.vin.gov.ua/images/UPRTER/CEO/SEOStrategia/2.pdf>
44. Сприятливий бізнес-клімат – ключовий чинник збереження бізнесу у громаді та залучення нових інвесторів. Громадський простір. 17.12.2024. URL: <https://www.prostir.ua/?library=spryyatlyvyj-biznes-klimat-klyuchovyj-chynnyk-zberezheniya-biznesu-u-hromadi-ta-zaluchennya-novyh-investoriv>
45. Технологічні інновації в Жмеринці: шлях до майбутнього зростання. URL: <https://zhmerynka.city/articles/373398/tehnologichni-innovacii-v-zhmerinci-shlyah-do-majbutnogo-zrostannya>

46. Тульчинська С. О., Клименко М. О. Розвиток малого та середнього підприємництва в умовах економічної нестабільності та кризових явищ. *Економіка і суспільство*. 2025. Вип. 73. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5830/5771>

47. Тульчинська С. О., Шило А. П. Перешкоди розвитку малого та середнього бізнесу територій в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2025. №10. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.37%20>

48. Хотенко О. Державна підтримка малого та середнього підприємництва. *Інститут податкових реформ*. URL: <https://ngoipr.org.ua/blog/derzhavna-pidtrymka-malogo-ta-serednogo-pidpryyemnytstva/>

49. Шемігон О. І., Вихор М. В., Руденко М. В. Публічно-приватне партнерство як інструмент соціально-економічного розвитку села. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 12. С. 31–36. URL: [10.32702/2306-6814.2019.12.31](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.12.31)

50. Шлафман Н., Лайко О., Бондаренко О. Програмні заходи розвитку підприємництва на базовому рівні в умовах відновлення національної економіки. *Грааль науки*. 2023. № 23. С. 34-41. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.23.12.2022.02>

51. Шульц С. Л., Луцків О. М. Підприємницька активність і просторово-структурна трансформація економіки України. *Регіональна економіка*. 2024. № 3. URL: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-3-23>.

52. Як місцева влада може допомогти бізнесу: інструменти фінансової підтримки. *Децентралізація*. 24 листопада 2025 року. URL: <https://decentralization.ua/news/18312>

53. Якименко Н., Ярошко М., Павленко С. Підходи до підтримки розвитку підприємництва у громадах. Німецько-український агрополітичний діалог. Київ. 2024. 48с. URL: [https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user\\_upload/Hanbuecher/Eigenunternehmen\\_Gemeinde.pdf](https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/Hanbuecher/Eigenunternehmen_Gemeinde.pdf)

54. Яценко Л. Д. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. *Національний інститут*

*стратегічних досліджень*. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak>

55. *Action 202 Guidelines: Urban Local Economic Development*. Brussels: URBACT Secretariat. 2021. URL: [https://www.urbanagenda.urban-initiative.eu/sites/default/files/2021-11/Action\\_202\\_20Guidelines\\_20-20Final\\_June.pdf](https://www.urbanagenda.urban-initiative.eu/sites/default/files/2021-11/Action_202_20Guidelines_20-20Final_June.pdf)

56. *Advisory Services for Municipalities and SMEs*. Luxembourg: EIB. European Investment Advisory Hub (EIB & EC). 2022. URL: <https://www.eib.org/en/publications/european-investment-advisory-hub>

57. *Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small- and Medium-sized Enterprises in Ukraine*. Kyiv: UNDP Ukraine. February 20, 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-wars-impact-micro-small-and-medium-enterprises-ukraine>

58. *Cohesion Policy 2021-2027: Regional Development and SME Support*. European Commission. Brussels: EC. URL: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/newsroom/news/2018/06/06-08-2018-regional-development-and-cohesion-policy-2021-2027](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/newsroom/news/2018/06/06-08-2018-regional-development-and-cohesion-policy-2021-2027)

59. *Competitive Economy of Ukraine: SME Recovery Projects*. Kyiv: USAID. 2023. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/5fa60fda-8440-4002-812b-56718b5f9b07?lang=en-GB&title=UsaidCompetitiveEconomyOfUkraineProgrammeAllocates18-MillionToSupportEmploymentForUkrainians>

60. *EU SME Strategy for a Sustainable and Digital Europe*. Brussels: European Commission. 2023. URL: <https://www.aebr.eu/wp-content/uploads/2021/02/210204-DG-GROW-ver-2.pdf>

61. European Commission. Annual report on European SMEs. Brussels, 21 May 2025. URL: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy-and-sme-friendly-business-conditions/sme-performance-review\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy-and-sme-friendly-business-conditions/sme-performance-review_en)

62. *Financing SMEs to drive economic growth*. European Investment Bank (EIB). 2023. URL: [https://www.eib.org/files/publications/thematic/financing\\_smes\\_en.pdf](https://www.eib.org/files/publications/thematic/financing_smes_en.pdf)

63. Helping small and medium enterprises grow. EU4Business. URL: <https://eu4business.eu/>
64. Koch R. *The Financial Times Guide to Management and Finance: an A-Z of tools, terms and techniques* / Richard Koch. 2-ed. London: Financial Times Prentice Hall, 1995. 440 p. URL: <https://richardkoch.net/books/349-the-financial-times-guide-to-management-and-finance-an-a-z-of-tools-terms-and-techniques>
65. OECD. (2023). *SME and Entrepreneurship Outlook 2023*. OECD Publishing. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2023\\_342b8564-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2023_342b8564-en.html)
66. Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English. Fifth edition. Oxford university press. 2010. P. 1796.
67. SME Definition. EU Recommendation 2003/361. European Commission. URL: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/sme-definition\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/sme-definition_en)
68. *Support for startups and MSMEs*. London: EBRD. 2023. URL: <https://www.ebrd.com/home/what-we-do/products-and-services/support-for-start-ups-and-msmes.html>
69. Sustainable Development Goals. The 17 Goals. United Nations. URL: <https://sdgs.un.org/goals>
70. The main available funding mechanisms for business. Recovery of the Ukrainian economy. KSE/Kyiv School of Economics, 2023. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/12/THE-MAIN-AVAILABLE-funding-mechanisms-FOR-BUSINESS.pdf>
71. *Ukraine Facility Plan 2024-2027*. Міністерство економіки України. (2024). Київ: Міністерство економіки України. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>
72. *Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released*. Washington, DC: World Bank. 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>

73. World Competitiveness Ranking. International Institute for Management Development. URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitivenesscenter/rankings/world-competitiveness-ranking/>

## **ДОДАТКИ**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»  
Києво-Могилянська школа професійної та неперервної освіти  
НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ  
ЦЕНТР СХІДНОЄВРОПЕЙСЬКИХ СТУДІЙ  
ВАРШАВСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ (РЕСПУБЛІКА ПОЛЬЩА)  
ІНСТИТУТ ПОЛІТИЧНИХ НАУК І МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН  
ЯГЕЛЛОНСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ В КРАКОВІ (РЕСПУБЛІКА ПОЛЬЩА)  
ІНСТИТУТ ДЕМОГРАФІЇ ТА ПРОБЛЕМ ЯКОСТІ ЖИТТЯ НАН УКРАЇНИ  
МЕДІАЦЕНТР ДП «ГЕНЕРАЛЬНА ДИРЕКЦІЯ  
З ОБСЛУГОВУВАННЯ ІНОЗЕМНИХ ПРЕДСТАВНИЦТВ»

## **МІЖДИСЦИПЛІНАРНІ ЕКСПЕРТИЗИ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

**Міжнародна науково-практична конференція**

м. Київ, 5 червня 2025 р.

**ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ**

Електронне наукове видання

Упорядники

*Тетяна Нагорняк, Ірина Зайченко*

Київ

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

2025

## ЗМІСТ

<b>Вітальне слово</b> .....	<b>8</b>
<b>КРОССЕКТОРАЛЬНЕ ЕКОНОМІЧНЕ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ</b>	
<i>Галасюк В.</i> Ключові виклики, проблеми та підходи до залучення інвестицій та економічного розвитку України .....	11
<i>Гамзіна О.</i> Концептуальні підходи до оцінювання збитків, завданих земельним і лісовим ресурсам України внаслідок військової агресії.....	14
<i>Гроха І.</i> Інструменти європейських фінансових інституцій для реалізації кроссекторальних програм відновлення та розвитку економіки України.....	19
<i>Козлов Д.</i> Проблемні аспекти самоактуалізації та професійного зростання молоді в контексті економічного добробуту.....	25
<i>Луцишин З., Катрич О., Южаніна Н., Хлопчик В.</i> Фінансова безпека держави в умовах війни — детермінанта повоєнного відродження.....	30
<i>Маховський Я.</i> Проблеми міської інфраструктури як наслідок неефективної публічної політики та їхній вплив на діяльність підприємств: українські кейси.....	36
<i>Молдован Р.</i> «Кельтський тигр» і трансформація міграційних потоків: уроки для повоєнного відновлення України.....	43
<i>Откидач І.</i> Формування системи управлінських рішень на засадах фінтехнологій у бізнес-організаціях як інструмент інвестиційної політики розвитку міста .....	48
<i>Петруха Н., Петруха С.</i> Глобальні тренди державної підтримки аграрного сектору: курс на укорінення біоекономічних та кластерних політик.....	53
<i>Пітльований Я.</i> Відповідальне лідерство бізнес-еліт у стратегії відновлення і розвитку України: між суспільним запитом і глобальними викликами .....	59
<i>Хозєєв В.</i> Уроки Нового курсу США та їхнє прикладне значення для післявоєнної України .....	64
<i>Шаповалов О., Яворський В.</i> Еволюційні траєкторії відновлення українського агромашинобудування в поствоєнний період: від критичних втрат до біоорієнтованої модернізації.....	71

## **ПОЛІТИКА ВРЯДУВАННЯ: ВІДКРИТИЙ ДІАЛОГ СУСПІЛЬСТВА З ДЕРЖАВОЮ**

<i>Богущий С.</i> Брендінг території як напрям публічного діалогу влади, громади і бізнесу.....	76
<i>Брус Я.</i> Механізм взаємодії громадянського суспільства з інститутами влади .....	79
<i>Вегержинський О.</i> Діалог суспільства з державою в секторі безпеки і оборони в умовах повномасштабного вторгнення .....	85
<i>Віннічук О.</i> Е-участь як інструмент розвитку електронної демократії в Україні.....	90
<i>Гавриленко Р.</i> Івент-менеджмент як інструмент реалізації політики брендінгу українських міст.....	95
<i>Дерев'яно С.</i> Відкритий діалог суспільства та держави: запит на повноцінну демократію.....	100
<i>Думанська В.</i> Механізми залучення ветеранів до ухвалення рішень .....	106
<i>Жигайло Н., Цимбалюк М.</i> Психологічні особливості сучасних політичних процесів .....	110
<i>Заяць Т.</i> Інститут громадської участі в політиці самоврядування в Україні.....	115
<i>Кайряк М.</i> Збереження людського капіталу громад в екзилі під час збройних конфліктів: світовий досвід .....	119
<i>Кожуховський В.</i> Політико-управлінські механізми підтримки підприємств малого та середнього бізнесу на рівні територіальних громад .....	122
<i>Кононенко Н.</i> Політика подолання повоєнного дистресу в Україні: інституційні виклики, перехідне правосуддя та потенціал суспільної партисипації.....	125
<i>Лакша П.</i> Динаміка рейтингу Президента України Володимира Зеленського як результат змін глобального політичного ландшафту .....	130
<i>Мазуренко Д.</i> Політико-управлінські механізми розвитку бізнес-організацій в екосистемі міста .....	135
<i>Чекригін М.</i> Управлінські рішення для розбудови реабілітаційної медицини в громаді.....	139
<i>Шендрик О.</i> Громада в реалізації політики брендінгу території.....	144

**Вадим КОЖУХОВСЬКИЙ**

*здобувач ступеня магістра за ОПП «Політика врядування в місті»  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
(м. Київ, Україна)*

## **ПОЛІТИКО-УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

**Ключові слова:** малий та середній бізнес (МСБ), регуляторна політика, добросесна бездіяльність, територіальна громада, органи місцевого самоврядування.

Підтримка підприємств малого та середнього бізнесу (МСБ) на рівні територіальних громад є стратегічним чинником збереження економічної та соціальної стабільності держави, особливо в умовах воєнного стану. Хоча держава має більші ресурси та вплив, саме локальний рівень врядування має унікальний потенціал для створення ефективних політик і практик підтримки підприємництва, адаптованих до потреб конкретних громад.

Сутність політико-управлінських механізмів підтримки МСБ полягає у впровадженні комплексу інструментів впливу, які органи місцевого самоврядування можуть реалізувати в межах своїх повноважень. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» чітко визначає правові засади такої підтримки. Згідно зі статтями 5, 12, 15 і 16 цього Закону, органи місцевого самоврядування мають право надавати фінансову підтримку за рахунок місцевих бюджетів, розробляти відповідні програми і самостійно визначати її форми (крім заборонених законом).

Серед практичних механізмів, які сьогодні активно використовують, варто виділити:

- надання грантів;

- ваучерні програми;
- компенсацію відсотків за кредитами;
- поворотну фінансову допомогу;
- співфінансування бізнес-планів учасників грантової програми «ЄРобота»;
- підтримку в межах державної програми «Доступні кредити 5-7-9%».

Жмеринська міська територіальна громада є прикладом впровадження цілісної системи підтримки МСБ, зокрема через:

**1. Нормативно-правове регулювання:**

- реалізація державної регуляторної політики;
- формування пропозицій щодо змін до законодавства для спрощення умов ведення бізнесу.

**2. Фінансово-кредитна та інвестиційна підтримка:**

- впровадження місцевих програм кредитування МСБ;
- залучення міжнародної технічної допомоги;
- підтримка самозайнятості безробітних;
- сприяння залученню інвестицій.

**3. Ресурсне та інформаційне забезпечення:**

- популяризація продукції місцевих виробників;
- підвищення інформованості про експортний потенціал громади;
- розвиток підприємницької культури;
- підтримка інновацій у сфері МСБ.

**4. Інфраструктурна підтримка:**

- формування регіональної інфраструктури підтримки бізнесу (інкубатори, хаби, консультаційні центри).

На особливу увагу заслуговує запропоноване нове поняття — «**добросна бездіяльність**» як політико-управлінський механізм. У контексті українських реалій це означає утримання органів влади від створення штучних бар'єрів, як-от:

- надмірне регулювання дозвільних процедур;
- встановлення необґрунтованих платежів;
- необ'єктивні відмови в наданні адміністративних послуг.

Цей підхід базується на презумпції сприяння бізнесу шляхом ненадмірного втручання, що в умовах воєнного стану може стати важливим елементом збереження підприємницької активності.

Аналіз переваг і недоліків наявних механізмів свідчить, що жоден із них не є універсальним. Проте поєднання фінансових та нефінансових інструментів з урахуванням специфіки громади дає змогу забезпечити комплексну підтримку підприємництва.

### *Список використаних джерел*

1. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології та практики. Київ : УАДУ, 2000. 328 с.
2. Децентралізація : вебпортал. URL: <https://decentralization.ua/news/18312> (дата звернення: 05.05.2025).
3. Жмеринська міська територіальна громада : офіційний сайт. URL: <https://zhmerinka-adm.gov.ua/fileCategory/showfiles?id=1> (дата звернення: 05.05.2025).
4. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення: 05.05.2025).
5. Програма «Доступні кредити 5-7-9%» : офіційний сайт. URL: <https://5-7-9.gov.ua/> (дата звернення: 05.05.2025).
6. Програма «єРобота» / Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://diia.gov.ua/services/yerobota> (дата звернення: 05.05.2025).