

Павло ГАНЬКУЛИЧ

**Формування сприятливого підприємницького середовища в
територіальній громаді**

освітня програма –«Публічне управління та адміністрування»

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»

Виконав студент групи ПУАзмсв
- 21

Павло ГАНЬКУЛИЧ

підпис

ТЕРНОПІЛЬ, 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	7
1.1. Сутність підприємницького середовища, його основні ознаки та чинники формування	7
1.2. Інститути та інституції формування підприємницького середовища в територіальних громадах	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ: ДІАГНОСТУВАННЯ ІНСТИТУЦІЙНИХ ПРОБЛЕМ	18
2.1. Оцінка розвитку підприємництва в досліджуваній територіальній громаді	18
2.2. Інституційні проблеми формування сприятливого підприємницького середовища в досліджуваній територіальній громаді	24
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТИ ТА ЗАСОБИ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	30
ВИСНОВКИ	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40
ДОДАТКИ	45

ВСТУП

У сучасних умовах децентралізації управління в Україні територіальні громади отримали значно ширші можливості для формування сприятливого середовища для підприємництва. Підприємницька діяльність є одним із ключових рушіїв економічного зростання, забезпечення зайнятості та підвищення добробуту населення. Територіальні громади, маючи у своєму розпорядженні власні ресурси, повноваження та можливості залучення зовнішніх інвестицій, можуть створювати конкурентоспроможні умови для ведення бізнесу.

Проблематика формування підприємницького середовища є особливо актуальною в умовах внутрішніх і глобальних викликів, таких як економічна нестабільність, міграція населення, військові дії та необхідність переходу до сталого розвитку.

Теоретичні й інституційні аспекти формування підприємницького середовища на національному, регіональному, локальному і міжнародному рівнях вивчалися такими вітчизняними і зарубіжними вченими, як Г.Васильченко, Ю. Гудзь, А.Дзюбіна, О. Іванченко, П.Кузмішин, А.Мельник, М.Мельник, Ф. Найт, М.Портер, І. Термоса, Т.Ткаченко, О.Чубарь та інші. Однак питання розробки дієвих механізмів стимулювання підприємницької діяльності у територіальних громадах України у сучасних умовах політичної й економічної турбулентності потребують поглибленого дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз поточного стану та інституційних умов підприємницького середовища у територіальній громаді та розробка практичних рекомендацій з формування сприятливих умов для підприємницької діяльності.

Досягнення мети дослідження здійснюється шляхом:

- визначення сутності підприємницького середовища, його основних ознак та чинників формування;
- характеристики інститутів та інституцій формування підприємницького середовища в територіальних громадах;
- оцінювання розвитку підприємництва в досліджуваній територіальній громаді;
- аналізу інституційних проблем формування сприятливого підприємницького середовища в досліджуваній територіальній громаді;
- визначення пріоритетів та розробки системи заходів з формування сприятливого підприємницького середовища в досліджуваній територіальній громаді.

Об'єктом дослідження є підприємницьке середовище у Свалявській міській територіальній громаді.

Предметом дослідження є інституційно-організаційні механізми, інструменти та заходи формування сприятливого підприємницького середовища у територіальній громаді України.

Для написання кваліфікаційної роботи було використано такі методи наукових досліджень: аналізу та синтезу (для систематизації наукових підходів до тлумачення поняття «підприємницьке середовище», ознак його формування, оцінювання впливу різних чинників (економічних, соціальних, екологічних) на підприємницьку діяльність); індукції та дедукції (для узагальнення окремих прикладів з інших громад і формування висновків щодо Свалявської громади); порівняльного аналізу (для порівняння характеристик підприємницького середовища у різних територіальних громадах, виявлення сильних та слабких сторін підприємницької діяльності та інституційних умов для неї у досліджуваній громаді); емпіричних методів, а саме методу спостереження (для вивчення реального стану інфраструктури громади, підприємницької активності, взаємодії підприємців із місцевими органами влади); статистичного аналізу (для

опрацювання даних про рівень зайнятості, кількість зареєстрованих підприємств, обсяги місцевих бюджетних надходжень від бізнесу, динаміку економічного розвитку громади); SWOT-аналізу (для оцінювання сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для підприємницької діяльності у досліджуваній громаді); графічних методів (для ілюстрування результатів дослідження); системного підходу (для комплексного розгляду підприємницького середовища як багатогранної системи); логічного узагальнення (для формування висновків та пропозицій на основі на основі результатів проведеного дослідження).

Практичне значення магістерської кваліфікаційної роботи полягає у можливості отримати всебічну оцінку стану підприємницького середовища в територіальній громаді, виявити основні бар'єри, можливості та розробити дієві рекомендації для їх подолання. Розроблені пропозиції можуть бути використані при удосконаленні стратегії розвитку територіальної громади та стратегії підтримки малого і середнього бізнесу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

1.1. Сутність підприємницького середовища, його основні ознаки та чинники формування

Підприємницьке середовище, або бізнес-середовище, є складним, багатофакторним явищем, яке впливає на функціонування підприємств у певній країні/регіоні/територіальній громаді та визначає умови їх розвитку. У наукових публікаціях вітчизняних і зарубіжних вчених можна знайти різноманітні підходи до трактування цього поняття (див. табл.1.1.).

Таблиця 1.1.

Наукові підходи до тлумачення сутності підприємницького середовища

Автор визначення	Визначення
Франк Найт	Підприємницьке середовище – це невизначене середовище, де підприємці повинні діяти, приймаючи ризики та невизначеність. Основна роль підприємця полягає в управлінні ризиками, що виникають у непередбачуваних умовах ринку.
Йозеф Шумпетер	Наголошено на важливості інновацій в підприємницькому середовищі. Підприємця визначено як «інноватора, який перетворює ринкові умови шляхом впровадження нових продуктів, технологій, методів виробництва або відкриття нових ринків».
Майкл Портер	Сутність підприємницького середовища впливає з концепції «конкурентного середовища», яка базується на «п'яти силах» (модель Портера): конкуренції в галузі, загрози появи нових гравців та товарів-замінників на ринку, наявності внутрішнього попиту на продукцію підприємства, жорсткості і вартості ланцюгів постачання. Наголошено, що підприємницьке середовище формує конкурентні переваги та визначає стратегію розвитку компанії.
Річард Кантільон	Підприємницьке середовище характеризується невизначеністю, у якій підприємець повинен ухвалювати рішення та відповідати за їх результати. Підприємці відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності розподілу ресурсів в економіці.
Юрій Гудзь	Підприємницьке середовище – це сукупність різноманітних чинників прямої і опосередкованої дії, що впливають на усі суб'єкти підприємницької діяльності або знаходяться всередині цих суб'єктів, діючи на них.
Петер Кузмішин	Підприємницьке середовище розглядається як «детермінанта економічного зростання, цілісна система, що перебуває під впливом процесів глобалізації світової економіки».
Тетяна Ткаченко	Підприємницьке середовище тлумачиться як «певна система, що включає у себе суб'єкти підприємницької діяльності, нормативно-правову базу, політичну ситуацію, соціальні настрої в суспільстві, які впливають на функціонування підприємства і вимагають відповідного реагування на них».

Примітка: Сформовано автором за: [30; 31; 35; 4; 12]

З наведених визначень очевидно, що підприємницьке середовище – це складна система взаємодії багатьох елементів під впливом різноманітних чинників, яка постійно змінюється. Успішний підприємець повинен не тільки адаптуватися до цього середовища, але й активно впливати на нього, використовуючи можливості та мінімізуючи ризики.

Н. Сментина і Н. Доброва зазначають, що «природним середовищем успішного розвитку підприємництва є ринкова економіка з притаманними їй розвиненими нормативно-правовими й економічними регуляторами, а також відповідною інфраструктурою» [31, С.35]. Тобто саме ринковий тип господарювання є необхідною й мінімальною основою для підприємницької діяльності.

Аналіз наукових джерел дає можливість визначити низку більш деталізованих ознак підприємницького середовища, серед яких такі:

1) складність (багатофакторність). Підприємницьке середовище формується, як вже зазначалося вище, на основі широкого спектру взаємопов'язаних чинників – економічних, соціальних, технологічних, політичних та правових;

2) динамічна природа. Середовище підприємницької діяльності постійно змінюється через такі чинники, як технологічний прогрес, оновлення нормативних документів, макроекономічна динаміка й глобальні виклики. Підприємства повинні адаптуватися до цих змін, щоб залишатися конкурентоспроможними на національному та міжнародному ринку;

3) взаємозалежність. Різні елементи бізнес-середовища взаємопов'язані. Наприклад, зміни в політичному чи геополітичному середовищі впливають на економічні умови, що, у свою чергу, впливає на соціальну та ринкову поведінку бізнес-агентів;

4) невизначеність. Середовище підприємницької активності характеризується високим рівнем непередбачуваності, особливо в таких аспектах, як уподобання споживачів, конкуренція та глобальні економічні умови. Підприємцям доволі важко передбачити майбутні тенденції з повною точністю.

5) глобальний вплив. Глобалізація посилила вплив міжнародних чинників на внутрішні ринки та підприємницьку діяльність. Валютні курси, міжнародна торговельна політика й конкуренція є ключовими елементами, які впливають на місцевий бізнес, однак в останні роки спостерігається вагомий вплив таких глобальних чинників, як пандемія корона вірусу, інтенсифікація використання штучного інтелекту, зміни клімату та декарбонізація економік більшості країн, регіональні збройні конфлікти й масова міграція населення, автоматизація бізнес-процесів, посилення ролі

Інтернету у міжнародній економічній діяльності, інклюзивний розвиток економіки та збільшення можливостей для особистості тощо;

6) можливості та загрози. Підприємницьке середовище є, як вже зазначалося вище, динамічною системою та може мати як позитивні, так і негативні ознаки. Так, з одного боку, сукупність її особливостей функціонування різних елементів може відкривати нові можливості для розвитку бізнесу (наприклад, поява нових ринків чи технологічний прогрес), а з іншого боку, створює загрози (наприклад, посилення конкуренції чи зміни у законодавстві). Визнання цих факторів і реагування на них є ключовими для розвитку бізнесу;

7) вплив на стратегію підприємства. Суб'єкти підприємницької діяльності повинні пристосовувати свої стратегії до чинників зовнішнього середовища, незалежно від того, пов'язані вони з ринковими тенденціями, інституційними змінами чи технологічними нововведеннями.

Система підприємницького середовища, що формується під впливом наведених вище чинників, включає також суб'єкти бізнес-діяльності та інституційного забезпечення (див. рис.1.1).



Рис. 1.1. Елементи системи підприємницького середовища

Джерело: Наведено за: [34]

На формування підприємницького середовища впливає низка чинників, які створюють умови, сприятливі для започаткування, підтримки та розвитку бізнесу. Ці чинники можна об'єднати у такі групи:

1. Економічні фактори, що впливають на розвиток бізнесу, включають:

а) Доступ до фінансування - наявність різноманітних джерел капіталу для підприємців, таких як венчурний капітал, інвестори-ангели та державні гранти, що є ключовими для підтримки стартапів і розвитку нових бізнес-ініціатив.

б) Ринкові умови - рівень попиту на продукти і послуги, купівельна спроможність населення та насиченість ринку, що визначають конкурентоспроможність підприємств.

в) Економічна стабільність - стабільне макроекономічне середовище з низьким рівнем інфляції, стабільною валютою та мінімальними ризиками економічної рецесії, що створює сприятливі умови для розвитку підприємництва.

г) Інфраструктура - наявність ефективної комунальної інфраструктури, добре розвинених транспортних мереж та сучасних цифрових технологій, що забезпечують зручні умови для ведення бізнесу.

2. Політичні та правові чинники. До них відносяться: а) державна політика й нормативно-правові акти (політика сприяння підприємництву, включаючи податкові пільги, субсидії та спрощені процеси реєстрації бізнесу); б) правова база та права власності (захист прав інтелектуальної й фізичної власності, що заохочує інновації та інвестиції у нові підприємства); в) легкість ведення бізнесу (зменшення бюрократичних перепон, прозорість та низькі трансакційні витрати); г) стабільність і безпека (політична стабільність, низький рівень корупції та надійна правоохоронна система).

3. Чинники освіти населення, що включають: а) систему якості освіти (освітні технології, спрямовані на розвиток критичного мислення, ухвалення

раціональних рішень та формування навичок, необхідних для розвитку підприємницької діяльності); б) навчання підприємництву (програми та ресурси, які формують знання й уміння у сфері управління бізнесом, фінансів, маркетингу, заохочують людей до започаткування бізнесу).

4. Технологічні чинники, а саме: а) доступ до технологій та інновацій (штучний інтелект, цифрові інструменти та автоматизація, що підвищує ефективність підприємницької роботи); б) дослідження та розробки (державні й приватні інвестиції в НДКРР сприяють інноваціям); в) цифрова інфраструктура (високошвидкісний Інтернет, комунікаційні технології та системи цифрових платежів, що забезпечують легший доступ до ринків і клієнтів).

5. Соціально-культурні чинники. Передусім до них відносимо: а) адекватне ставлення суспільства до підприємництва як необхідної передумови ефективного економічного розвитку (серед цінностей громадян інновації, ризик і підприємливість, що заохочує людей розпочинати власний бізнес); б) демографічна структура населення країни/регіону/територіальної громади (молоде, освічене населення часто сприяє формуванню динамічного підприємницького середовища); в) споживчі смаки (уподобання щодо нових, інноваційних та стійких продуктів); г) громадські інституції та мережі (соціальні мережі, громадські організації та професійні асоціації, що полегшують для підприємців доступ до ресурсів і створюють можливості для співпраці).

6. Екологічні чинники, що включають а) тенденції сталого розвитку (зростання уваги до екологічно чистих методів і продуктів); б) наявність природних ресурсів (передусім доступ до базових ресурсів (вода, сировина, енергія); законодавчі акти, що регулюють вплив суб'єктів господарювання на навколишнє середовище (екологічна політика та правила, зокрема обмеження викидів вуглекислого газу тощо).

7. Глобалізація та міжнародні ринкові чинники, найбільш актуальними серед яких є: а) доступ до глобального ринку (торговельні угоди, відкриті ринки та покращена логістика); б) посилення конкуренції (вплив глобальної конкуренції надихає місцевих підприємців на інновації та диференціацію своїх продуктів і послуг); в) транскордонне партнерство (міжнародне партнерство та прямі іноземні інвестиції (ПІІ) сприяють передачі знань, фінансуванню та розширенню можливостей для місцевого бізнесу).

8. Інституційна бізнес-підтримка та екосистеми, а саме: а) бізнес-інкубатори та акселератори (пропонують ресурси, наставництво та доступ до фінансування, допомагаючи стартапам розвиватися та досягати успіху); б) венчурний капітал та інвестиційні мережі; в) послуги підтримки бізнесу (доступ підприємців до юридичних, бухгалтерських, маркетингових і консалтингових послуг).

1.2. Інститути та інституції формування підприємницького середовища в територіальних громадах

Формування підприємницького середовища в територіальних громадах в Україні залежить від роботи різноманітних формальних і неформальних інститутів – правової системи, макроекономічної, екологічної, конкурентної політики країни, традицій і культури, громадської думки, соцмереж, особистих зв'язків, освіти населення – та інституцій – від рекламних агенцій і банків до органів муніципального управління, самоврядування й громадських організацій, що надають підтримку та створюють сприятливі умови для розвитку бізнесу (див. табл.1.2).

Таблиця 1.2.

**Макроінститути формування середовища підприємницької
діяльності у територіальній громаді України**

Формальні інститути	Неформальні інститути
Нормативно-правова база	Соціальні мережі та особисті зв'язки
Система органів державного управління та місцевого самоврядування	Локальні традиції та культура
Бюджетно-фінансова політика	Громадська думка та довіра
Монетарна політика	Неофіційні об'єднання підприємців
Конкуренція й антимонопольні інститути	Традиції взаємодопомоги та кооперації
Екологічна політика	Традиційні заходи та події
Система освіти і професійної підготовки	Вплив лідерів громадської думки
Транспортна і логістична інфраструктура	Корпоративна соціальна відповідальність (неофіційна)
Банківська та фінансова система	Етнічні та релігійні зв'язки
Державні програми підтримки підприємництва	Інтернет-спільноти
Міжнародна співпраця	Неофіційна економічна діяльність мешканців громади

Примітка: Сформовано автором на основі відкритих джерел.

Інституційне забезпечення функціонування підприємницького середовища у територіальній громаді здійснюється за допомогою таких інституцій:

1) органів місцевого самоврядування, а саме місцеві ради та адміністрації, які активно залучають інвестиції, розробляють та впроваджують програми розвитку підприємництва;

2) агенцій регіонального розвитку— державних та приватних організації, що займаються стратегічним плануванням і впровадженням програм економічного розвитку на місцевому рівні. Вони працюють над залученням інвестицій, підтримкою підприємництва, навчанням підприємців і консалтингом. АРР також надають підтримку в рамках проєктів міжнародних донорів, залучають грантові кошти на розвиток територіальних громад.

3) інкубаторів та бізнес-акселераторів. У деяких територіальних громадах створюються так звані бізнес-інкубатори та акселератори — організації, які надають допомогу у відкритті та розвитку бізнесу, забезпечують менторство, доступ до експертів і інвесторів, а також можливість розвивати навички підприємництва.

4) громадських організацій та бізнес-асоціацій. Асоціації підприємців та громадські організації активно підтримують розвиток бізнесу, оскільки є платформою для нетворкінгу, захисту прав підприємців, обміну досвідом, проведення заходів та тренінгів. Вони покликані допомагати підприємцям адаптуватися до регуляторних змін і сприяють діалогу між бізнесом та владою. Найбільшою з таких організацій є Асоціація об'єднаних територіальних громад, заснована у 2016 р. Ця організація не має прямої мети сприяти підприємництву, однак її діяльність відповідає концепції децентралізації управління та створює передумови для покращення інвестиційного клімату, полегшення відкриття та розвитку бізнесу, міжнародної співпраці та обміну досвідом [18];

5) фінансових інститутів та фондів підтримки бізнесу. Комерційні банки, кредитні спілки та мікрофінансові установи пропонують спеціальні кредитні програми для малого та середнього бізнесу;

6) закладів вищої, професійно-технічної освіти та науково-дослідних установ. Як вже було сказано вище, місцеві університети, коледжі, заклади професійно-технічної освіти та курси підвищення кваліфікації сприяють розвитку підприємницьких навичок серед молоді та дорослого населення, входячи в тріаду з органами місцевої влади та підприємствами. Фактично, згадані інституції забезпечують формування інноваційних кластерів, що посилюють технологічну складову підприємницької діяльності;

7) міжнародних організацій та донорських проектів. Міжнародні організації, такі як USAID, UNDP, Європейський Союз, Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), активно підтримують розвиток підприємництва через проекти, спрямовані на розвиток громад, гранти та консультаційні послуги.

8) інформаційних та консультаційних центрів. Багато територіальних громад створюють консультаційні центри для підприємців, які надають

консультації з питань бухгалтерії, правового захисту, маркетингу, бізнес-планування та управління.

9) платформи електронного врядування та цифровізації. Такі платформи, як Дія та інші сервіси електронного урядування, створені задля полегшення взаємодії між бізнесом і державою, спрощення процесів реєстрації бізнесу, подачі податкових звітів і отримання дозволів дистанційно. Цифрові інструменти покликані допомогти підприємцям скоротити витрати на бюрократичні процедури та спростити доступ до інформації.

Незважаючи на широкий спектр інституцій, що формують інституційне забезпечення підприємницької діяльності Україні, на жаль, ми не можемо констатувати значний позитивний вплив щодо активізації бізнесу та підприємництва у багатьох територіальних громадах. Це обумовлено багатьма недоліками і провалами саме в системі інститутів – нераціональною і нестабільною нормативно-правовою базою, корупцією в органах державного управління, непривабливим інвестиційним кліматом, передусім через воєнні дії, непродуманими нововведеннями виконавчої влади щодо реалізації податкової, експортно-імпоротної й митної політики тощо.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ: ДІАГНОСТУВАННЯ ІНСТИТУЦІЙНИХ ПРОБЛЕМ

2.1. Оцінка розвитку підприємництва в досліджуваній територіальній громаді

Свалявська міська територіальна громада (МТГ) створена у 2020 р. на території Мукачівського району Закарпатської області з центром у м. Свалява.

Оцінювання розвитку підприємництва у досліджуваній громаді потрібно проводити, по-перше, у контексті її географічного розташування й приналежності до економічної системи Закарпатського регіону, а по-друге, з огляду на дату створення, через призму впливу на підприємницьке середовище двох визначальних чинників – пандемії коронавірусу та повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну.

Природно-кліматичні й географічні передумови визначають галузеву структуру підприємств, що діють на території Свалявської громади: більшість з них належать до галузі харчової, деревообробної (питома вага у загальному обсязі реалізованої продукції становила відповідно 54,6 % та 20,5 %), хімічної промисловості та галузі енерговиробництва й розподілення електроенергії, газу та води (найбільшими є комунальні підприємства «Виробниче управління комунального господарства», «Водопостачання та водовідведення» та ТОВ «Енергоюніт»). (див. рис.2.1). Водночас велика частка суб'єктів підприємництва діє у сфері туристичних й рекреаційних послуг (в тому числі, зеленого туризму та оздоровлення), сільського господарства, а також роздрібної торгівлі [29].

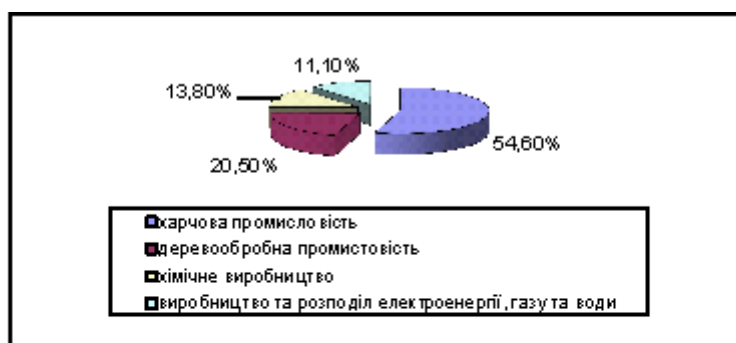


Рис. 2.1. Структура промисловості Свалявської міської територіальної громади
(станом на 1.01.2024 р.)

Примітка: Побудовано автором за даними:[28; 22]

Свалявський район, на базі якого створена МТГ, здавна був відомий завдяки виробництву мінеральних вод та бальнеологічним курортам, адже тут знаходиться Свалявське родовище мінеральних вод – унікальне за своїм складом та цілющими властивостями.

Серед підприємств деревообробної галузі найбільшим за обсягами збуту готової продукції є ТзОВ «Крок Вуд», яке забезпечує понад 50 % із загального обсягу реалізації деревообробних підприємств[33].

Як вже зазначалося вище, сфера торгівлі та громадського харчування відіграє значну роль в економіці Свалявської МТГ, передусім через велику кількість туристів, а з 2022 року – внутрішньо-переміщених осіб.

Підприємництво у галузі АПК у Свалявській МТГ здійснюється у відносно несприятливих умовах, що пов'язано з рельєфними та ґрунтово-кліматичними особливостями регіону. Сільськогосподарськими угіддями зайнято 3 606 га (з них – 2482,8 га за межами населених пунктів), рілля становить 35,6 % сільгоспугідь. Характерним є дрібноконтурність полів, розміщення окремих з них на крутих схилах, важкодоступних для механізованого обробітку. На одного мешканця громади припадає 0,13 га сільгоспугідь, в тому числі, 0,05 га ріллі.

У цілому на сільськогосподарських підприємствах Свалявської МТГ налічується 18 % усіх зайнятих, що, з огляду на глобальну тенденцію зменшення частки АПК у структурі національних економік, не є малим числом.

Водночас у громаді налічується 4948 особистих селянських господарств, де працює до 20 % економічно активного населення[33]. Такі господарства хоч і не здійснюють податкових платежів як суб'єкти підприємницької діяльності, відіграють вагому соціальну роль, забезпечуючи мешканців громади продовольчою продукцією та частково вирішуючи проблему зайнятості. Станом на 01 січня 2024 року у Свалявській МТГ підприємствами й організаціями пропонувалася незначна кількість вакансій – лише близько 50, з них основна частина (до 90%) – в адміністративному центрі громади. В розрізі професій найчастіше зустрічаються вакансії у сфері обслуговування (кухарі, офіціанти, бармени), а також робітничі професії – швачки, водії, верстатники, електрики. Також неабияким попитом користуються працівники сфери послуг: кухарі, офіціанти, бармени. Дефіцитними фахівцями серед інженерних професій є будівельники та електрики[5].

Вагомою причиною безробіття є низький рівень оплати праці, який пропонується на наявних вакантних робочих місцях. Подібна ситуація склалась майже у всіх громадах Закарпатської області, де, окрім сільського господарства, неформальна зайнятість спостерігається у сфері торгівлі та послуг. Неспроможність бюджетної сфери і бізнесу задовольнити потребу в добре оплачуваних робочих місцях, на жаль, збільшує частку тіньової економіки, стимулюючи контрабанду, міграцію населення та призводячи до зменшення податкових надходжень.

Свалявська МТГ має значний потенціал розвитку туристично-рекреаційної галузі завдяки розміщенню у м. Свалява важливого транспортного вузла пасажирських залізничних перевезень, унікальному клімату та наявності джерел мінеральних вод.

На території громади створена мережа готельно-туристичних закладів, серед яких більшість є приватними. Власники сільських садиб надають послуги у сфері сільського (зеленого) туризму. Супутня до

туристичної галузі інфраструктурарозвивається досить швидкими темпами. В більшості туристичних закладів, що знаходяться у власності фізичних осіб, спектр додаткових послуг розширюється – відкриваються лазні, салони краси, масажні кабінети, тренажерні зали, більярд, солярії, прокатні пункти та спорядження для велопробігів тощо.

Близькість до кордону з країнами ЄС та віддаленість від зони бойових дій є додатковими чинниками, що формують сприятливе середовище для розвитку малого і мікробізнесу.

На основі проведеного вище аналізу формуємо таблицю відповідності характеристик підприємницької діяльності Свалявської МТГ критеріям її ефективності (див. табл. 2.1)

Таблиця 2.1.

Відповідність характеристик підприємницької діяльності
Свалявської МТГ критеріям її ефективності

Назва критерію	Відповідає критерію	Не відповідає критерію	Частково відповідає
Диверсифікована структура виробництва			+
Кількість зареєстрованих підприємств			+
Конкуренція			+
Людські ресурси/демографічна ситуація	+		
Заробітна плата на рівні середньої чи вище середньої у регіоні		+	
Підприємницька активність населення (частка людей, які відкрили власний бізнес у загальній кількості працездатного населення)			+
Динаміка створення нових підприємств			+
Наявність природно-кліматичних та географічних факторів розвитку підприємництва	+		
Наявність високваліфкованої робочої сили для технологічного прориву громади			+
Значна частка високотехнологічного бізнесу		+	
Наявність інвестиційних майданчиків (земельних ділянок та інших об'єктів для вкладення капіталу)			+
Благоустрій			+
Туристична інфраструктура	+		
Доступ до комунікацій та транспортної інфраструктури			+
Сталість бізнесу/відсутність негативного впливу на екологію			+
Впровадження програм підтримки малого і мікробізнесу у громаді			+
Низька частка тіньового або нелегального бізнесу	+		
Енергоефективність			+
Наявність інфраструктури для підтримки бізнесу		+	
Залучення бізнесу до управління громадою			+
Низький рівень адміністративних бар'єрів		+	
Високий рівень впровадження інновацій			+
Бюджетно-фіскальні показники			+
Експортна діяльність			+

Примітка: Сформовано автором.

Підсумовуючи сказане, зазначимо, що попри сукупність у цілому сприятливих чинників для формування підприємницького середовища у Свалявській міській територіальній громаді, існує ще багато негативних аспектів, переважно інституційного характеру, а також загальних для більшості громад Закарпатської області, що гальмують його розвиток.

2.2. Інституційні проблеми формування сприятливого підприємницького середовища в досліджуваній територіальній громаді

Виявлення інституційних проблем формування підприємницького середовища у Свалявській МТГ та формування стратегії їх вирішення можна здійснити на основі SWOT-аналізу з частковим використанням моделі п'яти сил М.Портера.

Таблиця 2.2.

SWOT-аналіз підприємницького середовища у Свалявській міській територіальній громаді

Сильні сторони	Слабкі сторони
Географічне розташування: високий транзитний потенціал, віддаленість від зон бойових дій Туристично-рекреаційна привабливість Відносно розвинена транспортна і комунальна інфраструктура Активна громада та підприємницькі ініціативи (передусім у традиційних галузях – сільському господарстві, харчовій промисловості, лісопереробці) Підтримка місцевого самоврядування запровадження програм для залучення інвестицій та підтримки малого і мікробізнесу	Недостатня диверсифікація економіки і обмежений розвиток високотехнологічних галузей Міграція та дефіцит робочої сили, здебільшого через низьку заробітну плату Інфраструктурні і комунікаційні проблеми (особливо у сільській місцевості) Низька фінансова грамотність підприємців Недостатня підтримка започаткування бізнесу через відсутність інкубаторів для молодих підприємців чи венчурного фінансування
Можливості	Загрози
Розвиток туризму та рекреаційної індустрії, передусім завдяки активізації маркетингу у сфері туризму Залучення вітчизняних і зарубіжних інвестицій, зокрема завдяки державним і міжнародним програмам підтримки бізнесу та грантів на започаткування власної справи Розвиток АПК (підтримка фермерів у виробництві органічної продукції, залучення інвесторів до переробки сільськогосподарської продукції) Можливість створення кластерів малого та середнього бізнесу Розвиток цифрових послуг (використання онлайн-платформ для продажу місцевої продукції, навчання підприємців цифровим навичкам і використанню технологій).	Економічна і політична нестабільність, зниження купівельної спроможності населення Зростання конкуренції з боку інших туристичних регіонів та великих міст у залученні інвестицій Екологічні виклики, перш за все, пов'язані з утилізацією відходів через активність у туристичному секторі та ризиками деградації природних ресурсів (лісів, води) через неконтрольовану експлуатацію Залежність від зовнішніх факторів (економічні кризи, війна, зміни у податковому законодавстві тощо) Демографічна криза (старіння населення, зменшення частки чоловіків у статевій структурі, виїзд працездатного населення, передусім жінок з дітьми за кордон)

Примітка: Розроблено автором.

Проведене дослідження дало змогу виявити основні категорії інституційних проблем, що стоять на заваді розвитку підприємницького середовища Свалявської МТГ:

1) адміністративні бар'єри, що полягають у складнощах процедури отримання дозволів та тривалому процесі реєстрації бізнесу та оформлення дозвільної документації. Іншим, поки що невирішеним питанням, є необхідність спрощення бюрократичних процедур для отримання земельних ділянок чи підключення до комунікацій, а також удосконалення електронних сервісів, адже на сьогодні констатується недостатній розвиток цифровізації адміністративних послуг для бізнесу у Свалявській МТГ;

2) недостатня координація місцевої влади та бізнесу. У цій проблемі можна виділити кілька аспектів: це, по-перше, відсутність чіткої стратегії розвитку підприємництва та невизначеність у пріоритетах розвитку підприємництва громади;

3) фінансові й бюджетні труднощі, а саме: залежність бюджету громади від нестабільних доходів, недостатнє використання грантових можливостей, непрозорість розподілу бюджету МТГ та слабе фінансування інфраструктурних проєктів, важливих для бізнесу, освіти, реалізації програми безбар'єрності, допомоги військовим і малозабеченим тощо.

4) інфраструктурно-логістичні проблеми. Експерти зазначають, що незважаючи на наявність залізничного вузла і щільної мережі автодоріг, більшість з них у неналежному стані. Також спостерігаються низька якість комунальних комунікацій та брак сучасних виробничих й офісних приміщень для малого бізнесу;

5) освітні та кадрові проблеми. Як вже зазначалося, у цілому в громаді недостатньо кваліфікованих кадрів для сучасних галузей підприємництва. Значна кількість працездатного населення виїжджає за кордон або у великі міста України у пошуках вищих доходів. В умовах повномасштабного вторгнення росії на територію України з'явився ще один негативний чинник – мобілізація молодих чоловіків, що негативно впливає на ринок робочої сили громади;

6) проблеми, пов'язані з конкуренцією та монополізацією ринку з боку великих компаній. У громаді підприємства великого бізнесу посідають домінуючі у ключових галузях (наприклад, у виробництво мінеральних вод). Належного контролю з боку Антимонопольного комітету у громаді не спостерігається;

7) проблеми державного регулювання у сфері екології. Специфіка галузевої структури виробництва у досліджуваній громаді обумовлює високі витрати підприємців на виконання екологічних норми та стандартів. З іншого боку, має місце неконтрольоване використання лісів та інших природних ресурсів, що загрожує екологічною кризою, особливо небезпечною в рекреаційному регіоні;

8) недостатнє використання потенціалу бізнес-партнерства та співробітництва із зарубіжними донорами. Незважаючи на позитивні зміни у законодавстві та запровадження нових ініціатив щодо фінансування малого і середнього бізнесу, поки що вимушені констатувати незначну участь мешканців громади у міжнародних грантових програмах. Інститут бізнес-об'єднань та залучення стейкхолдерів до управління громадою перебуває у зародковому стані, а місцеві підприємці не мають ефективної платформи для обміну досвідом та взаємодії;

9) соціально-економічні проблеми, головною з яких є низька купівельна спроможність населення, що суттєво обмежує ємність ринку громади. Низькі (у середньому) заробітні плати на підприємствах громади та від'ємний природний приріст населення впродовж років, а також негативний вплив війни, призвели до скорочення кількості мешканців громади, а це, у свою чергу, зменшує можливості для розвитку бізнесу.

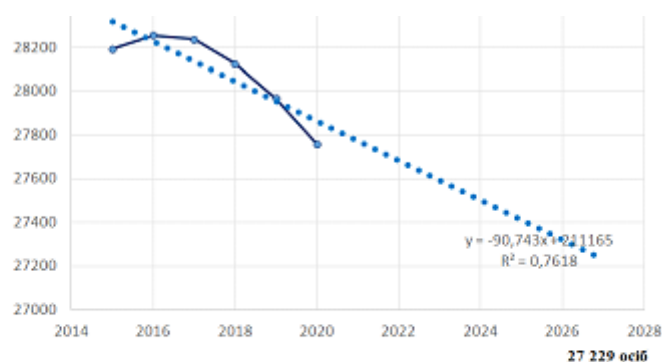


Рис. 2.2. Динаміка та прогноз загальної чисельності населення
Свалявської МТГ, 2014-2028 рр.

Примітка: Побудовано автором за: [33]

На сьогодні, Свалявська МТГ залишається, на думку незалежних експертів, аутсайдером серед громад Закарпатської області за кількістю релокованих за час воєнного вторгнення підприємств та залучених до підприємницької діяльності внутрішньо-переміщених осіб (ВПО). На фоні лідерських позицій Закарпатської області за динамікою податкових надходжень до місцевого й центрального бюджету внесок досліджуваної громади залишається незначним.

РОЗДІЛ 3

ПРІОРИТЕТИ ТА ЗАСОБИ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

Пріоритети розвитку підприємницького середовища Свалявської територіальної громади повинні враховувати природно-кліматичні, географічні й політичні фактори, що характеризують регіон і водночас тренди, які спостерігаються у розвитку локального бізнесу в Україні та зарубіжних країнах. Зважаючи на невелику територію досліджуваної громади та малу кількість населення, ми пропонуємо зосередитися на кількох напрямках.

1. Розвиток туристично-рекреаційного потенціалу громади. Насамперед варто зосередити зусилля на підтримці та розвитку існуючих санаторно-курортних закладів, які вже добре зарекомендували себе серед туристів, і не потребують масштабних рекламних кампаній. Важливо залучати інвестиції для модернізації інфраструктури та запроваджувати ініціативи для розвитку внутрішнього туризму. Це може включати створення нових туристичних маршрутів, розвиток пішохідних, вело- та етнотурів, а також організацію подорожей, пов'язаних із місцевою історією та культурною спадщиною. Не менш важливим є просування гастрономічного туризму та підтримка крафтового виробництва місцевих продуктів.

2. Аграрний потенціал громади. Громада володіє значним потенціалом у сільському господарстві, який на даний момент використовується переважно в неформальній економіці. Для ефективного розвитку цього сектора слід сприяти зростанню малого фермерства та органічного виробництва. Це потребує організації навчальних програм для місцевих фермерів, надання фінансової підтримки для розвитку органічного

землеробства та тваринництва, а також створення переробних підприємств. Важливим завданням є створення місцевих ринків збуту та покращення логістики для доставки продукції в інші регіони України, а також розвиток експортної діяльності підприємств агропромислового комплексу. Для досягнення цього необхідно залучати інвестиції у переробку сільськогосподарської продукції, що дозволить збільшити частку доданої вартості в експорті аграрних товарів.

3. Диверсифікація виробництва та інновації в громаді. Одним із перспективних напрямків є розвиток венчурного бізнесу, зокрема створення компаній, що надають ІТ-послуги або виробляють екологічно чисті матеріали. Також важливо підтримувати мікробізнес, орієнтований на експорт. Цей сектор є новим для громади і потребує детального аналізу та розробки стратегій для залучення підприємців, зокрема тих, хто був змушений залишити небезпечні регіони. Важливо використовувати інституційні важелі для підтримки таких ініціатив і створення сприятливих умов для бізнесу.

Для формування сприятливого середовища розвитку підприємництва у досліджуваній громаді необхідно оновити існуючу стратегію, враховуючи вимоги воєнного стану та конкуренції, яка стрімко наростає, як на внутрішньому так і на глобальному рівні.

Для реалізації модернізованої стратегії, перш за все, необхідно задіяти адміністративні важелі. У цьому контексті особливо актуальною є цифровізація послуг для підприємців, а саме створення єдиного порталу для подачі документів, реєстрації бізнесу, отримання консультацій. Цифровізація сприятиме прозорому розподілу ресурсів шляхом впровадження електронних аукціонів для оренди комунальної власності або землі під підприємницьку діяльність. Також необхідно розпочати діяльність громадського дорадчого органу, залучення місцевих підприємців до розробки стратегічних рішень.

Важливим засобом формування привабливого бізнес-середовища є розробка місцевих програм, які б забезпечили доступність фінансування для підприємців. Місцева влада може доповнити цю ініціативу шляхом створення комунального фонду підтримки підприємництва, кошти якого будуть спрямовуватися на реалізацію проєктів із соціальною та економічною значущістю для громади. Також дієвим заходом було б створення місцевого фонду підтримки бізнесу: кошти фонду можуть спрямовуватися на мікрокредити для підприємців, які впроваджують соціально значущі проєкти.

У останні роки спостерігається значне зростання інтересу міжнародних партнерів до України, що відкриває нові можливості для залучення фінансування від міжнародних організацій та іноземних країн на підтримку стартапів, зокрема через гранти.

Для ефективної організації підприємницької діяльності в досліджуваній громаді важливою умовою є модернізація інфраструктури. Особливу увагу слід приділити ремонту доріг та вдосконаленню логістичних маршрутів, зокрема для туристичного та аграрного секторів. Однак через обмежені фінансові ресурси громади, спричинені повномасштабною війною, реалізація таких проєктів стає складною. Тому важливо залучати місцевих стейкхолдерів та інвесторів з сусідніх країн для підтримки цих ініціатив.

У нинішніх умовах, хоча це і важко здійснити, необхідно забезпечити підприємців стабільним постачанням електроенергії, води та інтернет-зв'язку. Це вимагає додаткових зусиль для захисту існуючих енергетичних потужностей та розвитку відновлювальних джерел енергії, що стало актуальним завданням в умовах воєнного часу.

Сучасним інструментом є створення виробничих хабів, іншими словами, облаштування зон спільного користування для виробництва продукції, яка експортується чи реалізується на внутрішньому ринку.

Важливими елементами інституційного реформування забезпечення підприємництва у територіальній громаді є освіта, професійна підготовка та обмін досвідом. Дієвими, вважаємо, є навчальні програми для бізнесу, які доцільно організувати у формі семінарів із маркетингу, фінансової грамотності, управління персоналом, а також платформи для обміну досвідом, зокрема проведення форумів підприємців, які обговорюватимуть інновації та виклики бізнесу в громаді.

Для реалізації визначених вище пріоритетів пропонуємо запровадити такі стратегічні ініціативи з розвитку туризму. Враховуючи досвід інших територіальних громад в Україні та за кордоном пропонуємо активізувати роботу щодо промоції бренду громади як «регіону здоров'я» на основі популяризації мінеральних вод, а також організації щорічних фестивалів, ярмарків для просування місцевої продукції та культури.

Діяльність індустріальних парків й кластерів на території досліджуваної громади сприятиме реалізації промислового потенціалу інвесторів, залученню новітніх енергоефективних технологій, підвищенню рівня інвестиційної привабливості, активізації малого та середнього бізнесу, збільшення обсягів надходжень до бюджетів усіх рівнів тощо. Перспективним є також формування туристичного кластеру, що об'єднуватиме санаторії, готелі, ресторани та інші місцеві виробництва, а також кластеру в агропромисловому секторі для промоції місцевих продуктів на національному та міжнародному ринках.

Таблиця 3.1.

**Очікувані результати від впровадження заходів з покращення
підприємницького середовища у Свалявській міській територіальній
громаді**

Результати	Основні очікувані ефекти
Економічні результати	• Зростання кількості зареєстрованих підприємств у громаді. • Підвищення податкових надходжень до місцевого бюджету. • Збільшення частки місцевої продукції в експорті • Активізація співпраці міжнародної співпраці з інвесторами та донорами технічної допомоги • Збільшення видатків на потреби ЗСУ
Соціальні результати	• Зменшення трудової міграції завдяки створенню нових робочих місць. • Підвищення добробуту населення завдяки розвитку економіки. • Покращення благоустрою, транспортної і побутової інфраструктури • Розвиток сфери освіти й охорони здоров'я, як завдяки бюджетному фінансуванню, так і завдяки залученню допомоги стейкхолдерів • <u>Інтеграція ВПО у підприємницьке середовище громади</u>
Екологічні результати	• Рациональне використання природних ресурсів завдяки інвестиціям у сталий бізнес. • Підвищення екологічної культури серед підприємців. • Декарбонізація економіки громади

Примітка: Узагальнено автором.

На жаль, в умовах війни реалізація згаданих ініціатив призупинена, адже гальмується браком внутрішніх ресурсів, високими ризиками інвестицій, проблемами на ринку праці та іншими інституційними труднощами.

Для реалізації вищезазначених пріоритетів підприємницької діяльності у Свалявській МТГ необхідно посилити взаємодію бізнесу і місцевої влади. Важливим є також залучення мешканців громади до оцінювання ініціатив місцевої влади у сфері підтримки підприємництва шляхом проведення соціологічних опитувань.

Пріоритетні напрямки й інституційні механізми з реалізації проєктів з формування сприятливого підприємницького у досліджуваних

територіальній громаді можна ілюструвати за допомогою наведеної нижче

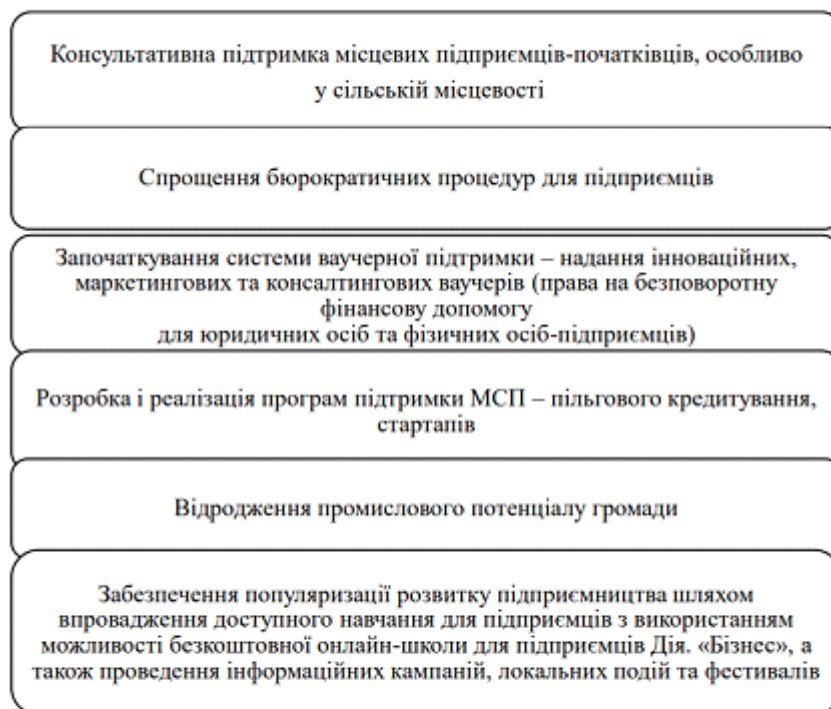


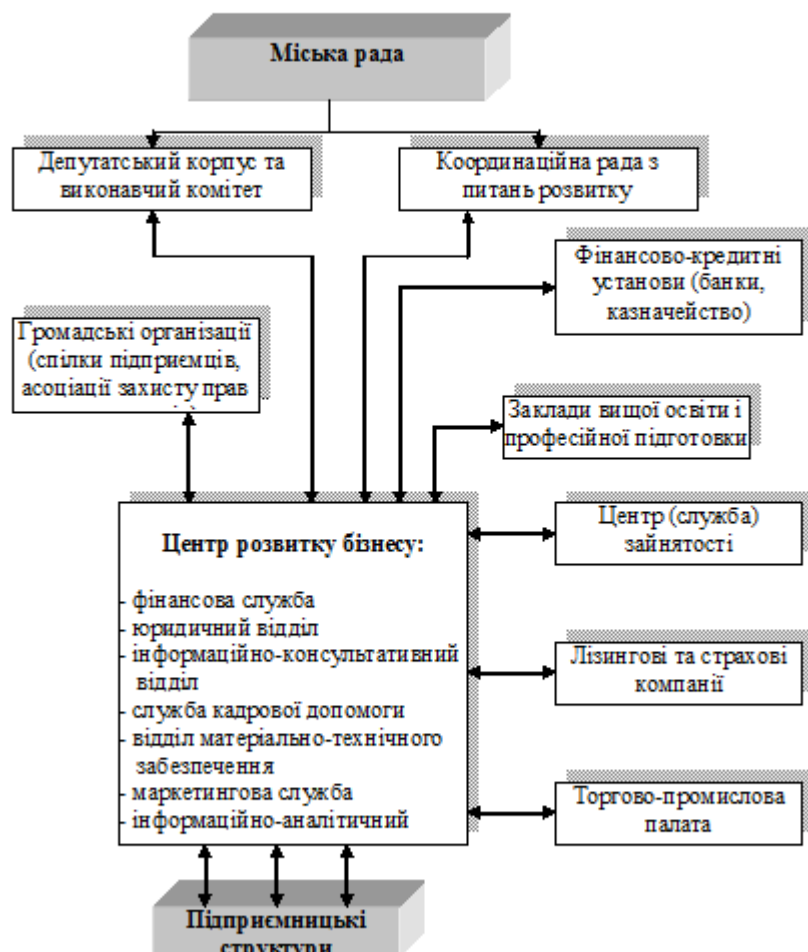
Рис.3.1. Пріоритети й основні заходи з формування підприємницького середовища у Свалявській міській територіальній громаді

Примітка: Наведено за: [32]

схеми(рис.3.1).

Реалізація запропонованих пріоритетів та заходів з формування підприємницького середовища у територіальній громаді посилить її економічний потенціал та забезпечить сталий розвиток регіону. Інтеграція місцевих ресурсів, інвестиційних можливостей і сучасних технологій сприятиме створенню конкурентоспроможного підприємницького середовища, яке задовольнятиме інтереси як підприємців, так і громади в цілому (табл.3.1).

Проведене дослідження дало змогу сформувати орієнтовну організаційну структуру забезпечення підприємницького середовища у міській територіальній громаді (рис. 3.2.).



ВИСНОВКИ

Підприємницьке середовище – це складна система взаємодії багатьох елементів під впливом різноманітних чинників, яка постійно змінюється і

визначає умови реалізації підприємцями на певній території (у країні, регіоні, територіальній громаді) своїх бізнес-стратегій.

Основними ознаками підприємницького середовища є: 1) багатофакторність; 2) динамічна природа; 3) взаємозалежність чинників; 4) невизначеність; 5) наявність можливості і загроз; 6) глобальний вплив; 7) вплив на стратегію підприємств.

Підприємницьке середовище у територіальній громаді формується під впливом таких груп чинників, як : економічні, політичні й правові, міжнародні й геополітичні, соціально-культурні, технологічні, екологічні, а також інституційні.

Інституційне забезпечення функціонування підприємницького середовища у територіальній громаді України здійснюється за допомогою таких інституцій: 1) органів місцевого самоврядування; 2) агенцій регіонального розвитку; 3) інкубаторів та бізнес-акселераторів; 4) громадських організацій та бізнес-асоціацій; 5) фінансових інститутів та фондів підтримки бізнесу; 6) закладів вищої, професійно-технічної освіти та науково-дослідних установ; 7) міжнародних організацій та донорських проєктів; 8) платформи електронного врядування та цифровізації.

Залучення широкого спектру інститутів та інституцій покликане створити сприятливе підприємницьке середовище в територіальних громадах, сприяти розвитку економічної активності та створенню нових робочих місць. Ефективна координація між цими структурами допоможе територіальним громадам ставати конкурентоспроможними й економічно стабільними.

Незважаючи на брак статистичної інформації у відкритих джерелах про підприємницьку діяльність у Свалявській МТГ, нам вдалося сформулювати основні її характеристики: наявність природних факторів виробництва, зокрема клімату, джерел мінеральних вод, природних ресурсів; недостатній рівень диверсифікації економіки; невелика кількість підприємств, які

здійснюють вагомий внесок у бюджет та експорт; велика частка неформального сектора у сільському господарстві та сфері послуг; критично низький рівень середньої заробітної плати, безробіття, міграція населення (як маятникова, так і на постійній основі); недостатнє використання можливостей, що надаються у межах державних програм підтримки малого і середнього бізнесу, мала кількість релокованих підприємств та низький рівень залучення ВПО до підприємницької діяльності, незадовільні обсяги залучення іноземних інвестицій, незначний прогрес у використанні цифрових технологій в управлінській, комунікативній та підприємницькій діяльності.

Населення громади поки що доволі інертно реагує на спрощення процедур реєстрації нового бізнесу та зменшення бюрократичного тиску на період воєнного стану, що гарантується відповідними законодавчими актами, а також на запровадження кредитних і грантових програм для малого і мікробізнесу. Створення нових підприємств відбувається повільно, робочих місць з задовільним рівнем оплати праці не вистачає, потенціал інноваційного розвитку частково реалізується лише на кількох великих підприємствах, що зареєстровані на території громади.

Формування недостатньо привабливого підприємницького середовища ми пояснюємо тим, що: по-перше, необхідні зміни у законодавчій базі відбулися нещодавно; по-друге, в умовах війни запровадження необхідних заходів щодо покращення інвестиційного клімату, передусім зниження інвестиційних ризиків, ускладнене; по-третє, організаційно-інституційні важелі працюють здебільшого декларативно. У досліджуваній громаді дуже слабка комунікація між бізнесом й органом управління (міською радою), а розподіл бюджетних коштів відбувається без врахування суспільної думки. Рівень освіти місцевих мешканців також не відповідає вимогам інформаційного суспільства.

У результаті проведеного у роботі SWOT-аналізу нами було визначено основні проблеми формування підприємницького середовища у Свалявській МТГ та перспективи їх вирішення за допомогою запропонованих важелів. Для досягнення запланованих цілей в межах обраних пріоритетів ми пропонуємо впровадження стратегії стимулювання підприємницької діяльності, що базується на використанні сили та можливостей громади з врахуванням мінімізації існуючих недоліків.

Основними напрямками для розвитку підприємницького середовища в громаді мають бути: розширення туристично-рекреаційного потенціалу; стимулювання розвитку агропромислового комплексу; диверсифікація виробничих процесів та надання послуг з акцентом на інноваційні підходи. Реалізація запропонованих заходів дозволить досягти таких позитивних результатів для місцевого бізнесу: збільшення кількості зареєстрованих підприємств; підвищення обсягів податкових надходжень до бюджету; зростання частки місцевої продукції на зовнішньому ринку; активізація міжнародного співробітництва з інвесторами та донорами технічної допомоги; зростання фінансування потреб ЗСУ; скорочення трудової міграції завдяки створенню нових робочих місць; покращення рівня життя населення завдяки економічному розвитку; удосконалення інфраструктури, включаючи благоустрій, транспорт та побутові умови; розвиток освіти і охорони здоров'я через бюджетне фінансування та залучення партнерів; інтеграція внутрішньо переміщених осіб у підприємницьку діяльність громади; ефективне використання природних ресурсів завдяки сталим інвестиціям; підвищення екологічної свідомості серед підприємців і процеси декарбонізації економіки громади.