

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**«Західноукраїнський національний університет»**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**Печунка Дмитро Михайлович**

**ЗАЛУЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У РОЗВИТОК  
ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

Спеціальність: «Публічне управління та адміністрування»  
освітньо-професійна програма – Публічне управління та адміністрування  
Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

**Студент**  
групи: ПУАзм-21  
Печунка Дмитро Михайлович

---

**Науковий керівник:**  
д.е.н., проф. Шкільняк М.М.

---

(підпис)

Випускню кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.  
В.о. зав. кафедри, д.е.н., професор  
Р.Р. Августин \_\_\_\_\_  
прізвище, ініціали підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАЛУЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	6
1.1. Сутність потенціалу підприємництва та його значення для розвитку територіальної громади .....	6
1.2. Засади та методи залучення потенціалу підприємництва у розвиток територіальної громади .....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПРАКТИКИ ЗАЛУЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ .....	22
2.1. Характеристика та аналіз особливостей розвитку підприємництва у Свалявській міській територіальній громаді.....	22
2.2. Оцінка рівня залучення потенціалу підприємництва у розвиток досліджуваної територіальної громади .....	29
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ЗАЛУЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ .....	38
3.1. Запровадження стимулюючих інструментів для розвитку підприємницького середовища у громаді .....	38
3.2. Модель стимулювання підприємництва на прикладі проекту «Свалява Бізнес-Потенціал 2026».....	44
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Підприємницька діяльність є одним із основних факторів розвитку територіальних громад, оскільки вона забезпечує створення нових робочих місць, покращує соціальну інфраструктуру, стимулює інновації, а також сприяє збільшенню податкових надходжень до місцевих бюджетів. У свою чергу, це створює умови для забезпечення більш високої якості життя громадян. Залучення підприємств до розв'язання проблем територіальних громад сприяє розвитку місцевих ініціатив, допомагає підвищити рівень конкуренції та інвестиційної привабливості регіонів. Адаптація підприємництва до локальних умов і потреб також допомагає в підвищенні ефективності управління місцевими ресурсами, покращенні екологічної ситуації та забезпеченні сталого розвитку.

Тож, в умовах глобалізації та конкуренції місцеві громади потребують нових підходів до економічного розвитку, зокрема через активне залучення підприємництва як важливого ресурсу для подолання кризових явищ і формування стратегічних напрямків сталого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Дослідженнями проблем залучення підприємництва у розвиток територіальної громади активно займаються вітчизняні практики та науковці, зокрема: І. Лопушинський, Р. Плющ, В. Філіппова, О. Нагорна, М. Шкільняк, А. Мельник, Г. Монастирський, А. Васіна, А. Слободяник, С. Павловський та інші. Однак, незважаючи на значний внесок авторів в дослідження означеної проблематики, питання ефективного залучення підприємницького потенціалу у розвиток територіальних громад залишаються актуальними й потребують подальших досліджень, з огляду на сучасні виклики, такі як воєнний стан в країні, економічна нестабільність, зміни в законодавстві, вимоги до сталого розвитку.

**Мета дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування й розробка практичних рекомендацій стосовно ефективного залучення підприємницького потенціалу у розвиток територіальних громад.

Відповідно до поставленої мети у роботі передбачено виконання таких завдань дослідження:

- дослідити сутність потенціалу підприємництва та його значення для розвитку територіальної громади;
- узагальнити засади та методи залучення потенціалу підприємництва у розвиток територіальної громади;
- дослідити особливості розвитку підприємництва у Свалявській міській територіальній громаді;
- проаналізувати та провести оцінку рівня залучення потенціалу підприємництва у розвиток досліджуваної територіальної громади;
- подати пропозиції щодо запровадження стимулюючих інструментів для розвитку підприємницького середовища у громаді;
- розробити проєкт стимулювання підприємництва у Свалявській міській територіальній громаді.

**Об'єктом** дослідження є економічна діяльність територіальної громади в контексті реалізації підприємницького потенціалу.

**Предметом** дослідження виступають механізми, інструменти та форми залучення потенціалу підприємництва у розвиток територіальної громади.

**Методи дослідження.** Теоретичну основу становлять методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, абстрагування й узагальнення, що дали змогу розкрити сутність підприємницького потенціалу та його роль у розвитку територіальної громади. Для порівняння підходів до стимулювання підприємницької активності застосовано метод порівняльного аналізу. Емпіричні методи, зокрема соціологічне опитування, інтерв'ювання експертів і спостереження, використано з метою збирання фактичних даних щодо взаємодії підприємницького сектору та органів місцевого самоврядування. Аналіз статистичних матеріалів дозволив оцінити динаміку розвитку малого та середнього бізнесу в межах громади.

**Інформаційною базою** дослідження є нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність у сфері підприємництва та місцевого

самоврядування. Також, використано дані Свалявської міської територіальної громади, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали періодичних видань, а також результати власних анкетувань та експертних опитувань, проведених у межах дослідження.

**Практична значення одержаних результатів.** Запропоновані у дослідженні підходи, механізми та рекомендації можуть бути використані органами місцевого самоврядування при розробленні стратегій соціально-економічного розвитку, програм підтримки малого та середнього бізнесу, а також проєктів державно-приватного партнерства.

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Сутність підприємництва та його роль у розвитку територіальних громад» у збірнику тез доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Збараж, 15 травня 2025 року) та «Методи залучення потенціалу підприємництва у розвиток територіальної громади» у Збірнику тез доповідей наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, 27 листопада 2025 року).

**Структура роботи.** Робота складається із: вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 58 сторінок, із них 53 сторінок основного тексту. Робота містить 15 таблиць та 2 рисунки, список використаних джерел містить 36 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАЛУЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

#### 1.1. Сутність потенціалу підприємництва та його значення для розвитку територіальної громади

Потенціал підприємництва у сучасних умовах виступає ключовим чинником соціально-економічного зростання на рівні як окремих територіальних громад, так і національної економіки загалом. Його сутність полягає в сукупності ресурсних, інституційних, організаційних та кадрових можливостей, що забезпечують здатність суб'єктів господарювання до ініціювання, впровадження та масштабування підприємницької діяльності. Такий потенціал охоплює не лише кількісні характеристики (кількість суб'єктів підприємництва, обсяги виробництва), а й якісні – інноваційність, адаптивність, конкурентоспроможність, соціальну відповідальність бізнесу.

У науковій літературі сутність потенціалу підприємництва трактується багатогранно, з урахуванням як ресурсно-функціонального, так і інституційно-економічного підходів. Дослідники розглядають його як динамічну категорію, що формується під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, відображаючи здатність суб'єктів підприємництва до ефективного функціонування та розвитку. Етимологічно слово «потенціал» походить від латинського *potentia*, що означає приховану силу або можливість, які можуть реалізовуватись у практичній діяльності завдяки людським зусиллям. На думку деяких дослідників, це поняття слід розуміти як взаємозалежність наявних ресурсів і можливостей їх практичного застосування для забезпечення оптимальних умов функціонування і розвитку системи [8].

У дослідженнях Т. В. Кузнецової, Ю. В. Красовської та О. М. Подлевської виокремлено три основні напрями в осмисленні потенціалу: по-перше, як сукупності ресурсів, необхідних для функціонування системи; по-друге, як

комбінації матеріальних і трудових факторів, що забезпечують досягнення цілей; по-третє, як здатності ресурсного комплексу вирішувати конкретні завдання [18]. Н. В. Лохман у своїй дисертації зазначає, що поняття «потенціал» використовується в багатьох наукових галузях, зокрема в економіці, історії, психології, медицині, політиці, техніці тощо [21]. Авторка також наголошує на доцільності міждисциплінарного підходу до аналізу цієї категорії. Основою ж економічного розуміння потенціалу є ресурсна концепція, згідно з якою потенціал підприємства визначається наявністю ресурсів, що формують його можливості. Узагальнюючи аналіз наявних підходів, Н. В. Лохман дійшла висновку, що потенціал – це сукупність можливостей, засобів, резервів і властивостей, які можуть бути використані для досягнення цілей [21]. Подібне визначення наводить і О. Г. Парфентьева, трактуючи потенціал як наявні ресурси, сили й засоби, які здатні бути реалізовані в процесі господарської діяльності [25].

Поняття «підприємництво» також є багатоаспектним і охоплює широкий спектр підходів, які розкривають його зміст як у вузькому, так і в широкому розумінні. Це зумовлено тим, що підприємництво стало предметом дослідження багатьох представників різних галузей знань – економістів, соціологів, правознавців, фахівців з менеджменту [8; 17; 24; 28; 33]. Завдяки цьому сформувалася ґрунтовна теоретико-методологічна база для аналізу цієї економічної категорії.

Одним із перших дослідників, хто звернув увагу на особливості поведінки підприємця в умовах ризику, був Р. Кантільйон, який ще у XVIII столітті охарактеризував підприємця як особу, що купує ресурси за відомою ціною та реалізує продукцію за невідомою, беручи на себе ризики господарської діяльності [16]. Згодом Ж.-Б. Сей акцентував на функції підприємця як координатора основних виробничих факторів – праці, капіталу та землі [28]. Значний внесок у розвиток теорії підприємництва зробив Й. Шумпетер, який у XX столітті розглядав підприємця як рушійну силу економічного розвитку, носія інновацій і агента "творчого руйнування", що ініціює структурні зміни в

економіці [33]. Своєрідний підхід запропонував П. Друкер, трактуючи підприємництво як процес цілеспрямованого пошуку змін, у результаті якого виявляються і використовуються нові бізнес-можливості [9]. Такий підхід відображає активну, динамічну природу підприємництва в умовах постійних трансформацій ринку.

У сучасній науковій літературі підприємництво найчастіше інтерпретується як самостійна, ініціативна та інноваційна діяльність, що спрямована на створення нових товарів і послуг, задоволення потреб споживачів, отримання прибутку та сприяння економічному розвитку [24]. Водночас важливим є нормативне закріплення поняття підприємництва у вітчизняному законодавстві. Так, згідно зі ст. 42 Господарського кодексу України, під підприємництвом розуміється самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [3]. Це офіційне визначення підкреслює не лише економічну сутність підприємництва, а й його соціальну складову, що є особливо актуальним у контексті реалізації принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу.

Таким чином, підприємництво слід розглядати як ініціативну, інноваційну та пов'язану з ризиком діяльність, спрямовану на створення економічної та соціальної цінності. У сучасних умовах воно виступає ключовим фактором не лише розвитку національної економіки, а й зміцнення територіального устрою держави, відіграючи стратегічну роль у забезпеченні сталості, конкурентоспроможності та соціально-економічної стабільності громад.

На рівні територіальних громад підприємництво набуває особливого значення, оскільки сприяє вирішенню локальних соціально-економічних проблем. Розвиток підприємницької діяльності спричиняє створення нових робочих місць, що, у свою чергу, веде до зниження рівня безробіття та підвищення добробуту населення. Це має критичне значення для сільських, віддалених і депресивних територій, які стикаються з відтоком населення через

обмежені можливості працевлаштування. Окрім того, підприємництво виступає важливим джерелом формування доходної частини місцевих бюджетів. Надходження податків від підприємницької діяльності створює фінансову базу для реалізації соціально важливих програм, розвитку інфраструктури, будівництва закладів освіти й охорони здоров'я, а також підтримки інших ініціатив, що мають безпосередній вплив на якість життя мешканців громади.

Продовжуючи логічний розвиток нашого дослідження, доцільно поглибити аналіз сутності потенціалу підприємництва як інтегрованої економічної категорії, що поєднує характеристики як підприємницької діяльності, так і поняття «потенціалу» в його ресурсному, функціональному та інституційному вимірах.

Потенціал підприємництва, з позиції системного підходу, розглядається як сукупність умов, ресурсів та можливостей, які забезпечують здатність суб'єктів підприємницької діяльності ефективно функціонувати, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ініціювати розвиток [18]. На відміну від підприємницької активності, яка є проявом фактичної реалізації ділової ініціативи, потенціал підприємництва характеризує приховані, ще не реалізовані або частково реалізовані можливості бізнес-середовища. У цьому контексті, варто зауважити, що у сучасній економічній літературі терміни «потенціал підприємництва» та «підприємницький потенціал» часто використовуються як взаємозамінні. Проте, з погляду наукової точності, між ними існують як змістові подібності, так і концептуальні відмінності. Їх чітке розмежування є важливим для точного формулювання дослідницьких завдань і розробки ефективних управлінських рішень у сфері залучення підприємництва до розвитку громад.

Авторка М. А. Миронець у своїй праці [23] зазначає, що на мікроекономічному рівні потенціал підприємства, як правило, ототожнюється з підприємницьким потенціалом, який виступає рушійною силою розвитку, досягнення стратегічних цілей і максимізації результатів діяльності. Різноманітність трактувань зумовлена як складністю самого поняття, так і

широким спектром факторів, що впливають на його формування та реалізацію в умовах сучасної економіки. Загалом, концепції підприємницького потенціалу та його ідентифікації подано у рис.1.1.

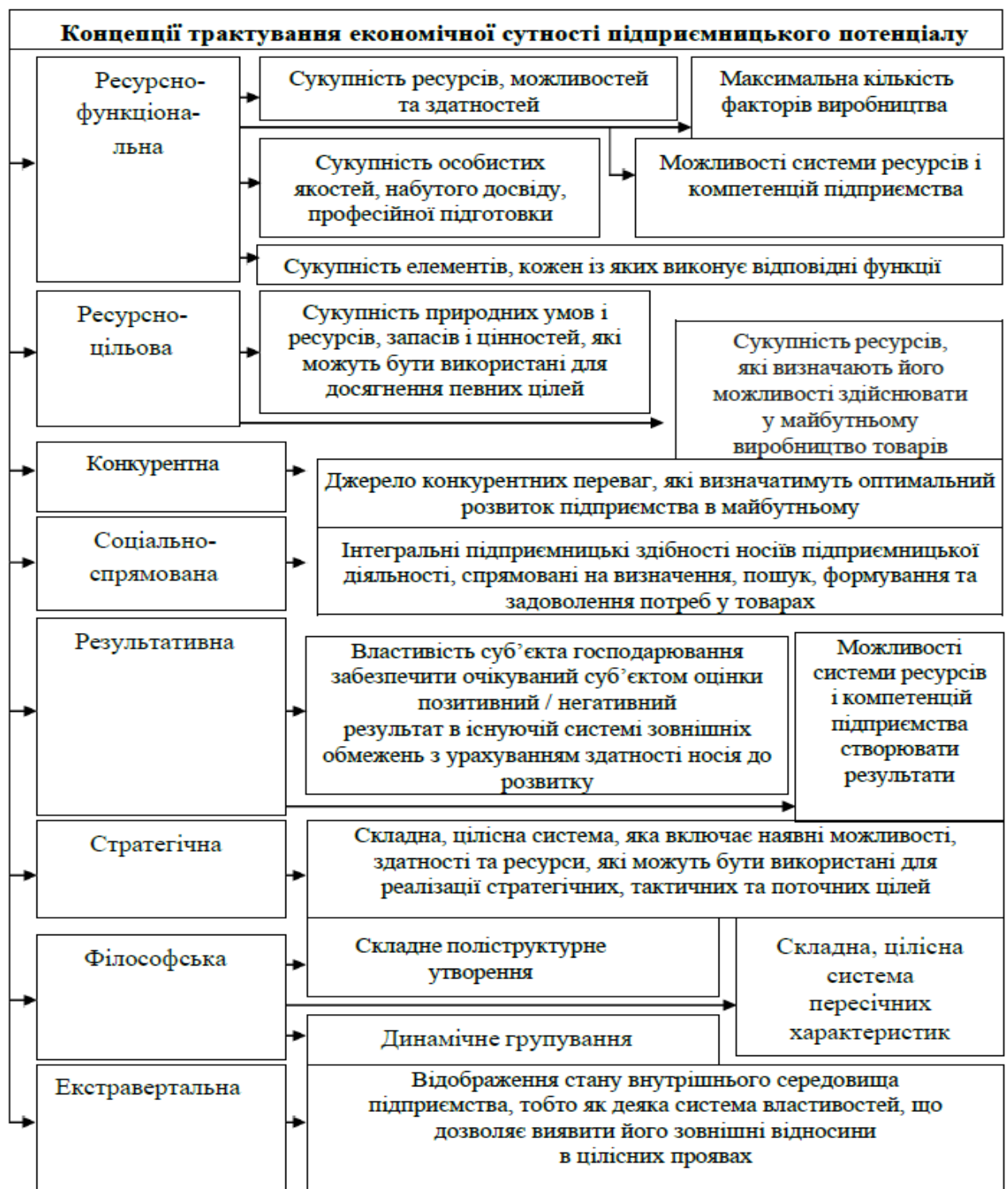


Рис.1.1. Концепції підприємницького потенціалу та його ідентифікації

Примітка. Подано на основі [23, с.111]

Підприємницький потенціал характеризується низкою властивостей, які по-різному тлумачаться українськими науковцями. Так, Завора О.М. акцентує увагу на таких характеристиках, як альтернативність форм функціонування й розвитку, взаємозв'язок і взаємодія елементів, здатність до розвитку, ієрархічність, комунікативність, множинність опису, орієнтація на інтереси глобальної системи, пріоритет якості, потужність, складність та цілісність [13].

На нашу думку, досить вдало підприємницький потенціал ідентифіковано у працях Кузнєцової Т.В., Красовської Ю.В. та Подлевської О.М., які виокремлюють такі його риси, як цілісність, складність, взаємозамінність, взаємозв'язок між складовими, інноваційна сприйнятливість, гнучкість і потужність [18, с. 10–13]. Зокрема, цілісність означає, що всі елементи підприємницького потенціалу функціонують задля досягнення спільної мети, визначеної суб'єктом господарювання. Складність проявляється у наявності численних, взаємопов'язаних компонентів, зміни в одному з яких можуть впливати на інші. Водночас, деякі елементи мають здатність до взаємозаміщення. Наприклад, підвищення рівня автоматизації виробництва та модернізація основних засобів можуть зменшити потребу в чисельному складі працівників, що веде до скорочення трудового потенціалу.

Відтак, підсумуємо, що підприємницький потенціал зазвичай розглядається у мікроекономічному контексті – як характеристика окремого суб'єкта господарювання або фізичної особи (підприємця). Він відображає сукупність ресурсів, здібностей, навичок, знань і управлінських якостей, що забезпечують можливість здійснення підприємницької діяльності. Йдеться про внутрішній запас можливостей, який дозволяє бізнесу: розпочати або масштабувати діяльність; адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі; реалізовувати інновації; досягати конкурентних переваг.

На думку багатьох дослідників, підприємницький потенціал формується під впливом таких факторів, як підприємницька мотивація, компетентність, лідерські якості, доступ до ресурсів (капіталу, технологій), а також зовнішні умови функціонування бізнесу. Основною ознакою поняття «підприємницький

потенціал» є те, що він належить до рівня окремого підприємця або підприємства. Натомість потенціал підприємництва розглядається у макро- або мезо-економічному вимірі як система умов, ресурсів та можливостей, що існують у певній країні, регіоні чи громаді для розвитку підприємницької діяльності загалом. Це поняття охоплює: інституційне середовище (законодавча база, податкове регулювання); економічну інфраструктуру (доступ до фінансування, ринки збуту, транспортна система); рівень підприємницької активності населення; освітньо-наукову базу (навчальні програми, інкубатори, кластери тощо); суспільну культуру підприємництва.

Отже, потенціал підприємництва визначає загальний рівень сприятливості для розвитку бізнесу в тій чи іншій соціально-економічній системі. Основною ознакою поняття «потенціал підприємництва» є те, що він належить до території або сектора економіки в цілому.

Порівняльна характеристика понять «підприємницький потенціал» та «потенціал підприємництва» нами подано у табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Порівняльна характеристика понять «підприємницький потенціал» та «потенціал підприємництва»**

Ознака	Підприємницький потенціал	Потенціал підприємництва
Рівень аналізу	Мікрорівень (підприємець, підприємство)	Мезо- або макрорівень (регіон, держава, громада)
Фокус	Особисті/організаційні ресурси та здібності	Середовище, інфраструктура, політика
Компоненти	Знання, навички, управлінський досвід, доступ до ресурсів	Інституції, інфраструктура, культура, нормативна база
Функція	Реалізація індивідуальної підприємницької активності	Сприяння або стримування розвитку підприємництва загалом
Приклад застосування	Оцінка можливостей підприємця відкрити новий бізнес	Аналіз ділового клімату в регіоні або країні

Примітка. Складено автором самостійно на основі здійсненого дослідження

Таким чином, підприємницький потенціал і потенціал підприємництва – це взаємопов’язані, але не тотожні поняття. Перший характеризує внутрішні можливості конкретного суб’єкта, тоді як другий – зовнішні умови та ресурси, які впливають на розвиток підприємницької діяльності у ширшому контексті. Відтак, важливо відзначити, що ефективна підприємницька політика

територіальної громади має враховувати обидва виміри: стимулювати зростання внутрішнього потенціалу підприємців і формувати сприятливе середовище для їх реалізації.

Здійснене нами дослідження показало, що у структурі потенціалу підприємництва можна виокремити кілька ключових компонентів:

- ресурсний потенціал, що охоплює матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні ресурси, доступні підприємцям;

- інституційний потенціал, який включає діючу нормативно-правову базу, рівень дерегуляції, ефективність підтримки підприємництва з боку державних та місцевих органів влади;

- організаційно-управлінський потенціал, що визначає наявність управлінських компетенцій, підприємницької культури, інноваційного мислення;

- кадровий потенціал, який формується на основі професійної підготовки, рівня освіти, мотивації та досвіду підприємців;

- соціальний потенціал, що проявляється у готовності місцевих громад підтримувати підприємницькі ініціативи, участі у кооперації, розвитку партнерських форм взаємодії.

На думку ряду дослідників, потенціал підприємництва має динамічну природу – він змінюється під впливом як внутрішніх трансформацій (вдосконалення бізнес-моделей, розвиток компетенцій), так і зовнішніх факторів (економічні кризи, зміна регуляторного середовища, доступ до ринків та інфраструктури) [9; 4]. Це означає, що управління підприємницьким потенціалом вимагає постійного моніторингу, адаптації та стимулювання ключових драйверів його зростання [23].

Крім того, важливо розрізняти індивідуальний потенціал підприємця (що пов'язаний із лідерськими якостями, особистими цінностями, рівнем ризикостійкості тощо) та інституційно-просторовий потенціал підприємництва, який формується у межах територіальних громад, регіонів або держави в цілому. У цьому контексті потенціал підприємництва виступає багаторівневою

категорією: на мікрорівні – це потенціал окремого суб'єкта підприємництва; на мезорівні – потенціал територіальної громади чи регіону щодо підтримки й розвитку підприємництва; на макрорівні – загальнодержавні передумови, що визначають сприятливість економічного середовища для підприємницької діяльності. Таким чином, потенціал підприємництва – це інтеграційна категорія, що поєднує в собі як наявні ресурси, так і здатність до інноваційного розвитку, підприємницької ініціативи та реалізації нових економічних можливостей. Його ефективне використання виступає запорукою сталого соціально-економічного розвитку не лише на рівні окремих суб'єктів господарювання, а й на рівні територіальних громад та держави в цілому.

Потенціал підприємництва є однією з базових складових, що формує спроможність територіальної громади до саморозвитку та економічної самодостатності. У сучасних умовах децентралізації, зростання ролі місцевого самоврядування та переорієнтації на місцевий розвиток, активізація підприємницького середовища у громаді стає не просто бажаною, а стратегічно необхідною умовою сталого зростання.

Передусім, високий рівень підприємницького потенціалу громади забезпечує створення нових робочих місць, що є критичним для зменшення рівня безробіття, особливо в сільських та депресивних регіонах. Створення підприємств, малого і середнього бізнесу дозволяє мешканцям залишатись у громаді, зменшуючи соціальні ризики, пов'язані з трудовою міграцією, депопуляцією та маргіналізацією. По-друге, підприємництво є джерелом доходів для місцевого бюджету. Саме податкові надходження від суб'єктів господарювання формують фінансову базу громади, забезпечуючи її здатність фінансувати соціальні, освітні, інфраструктурні та культурні програми. Таким чином, чим вищий рівень реалізації потенціалу підприємництва – тим вища фінансова незалежність громади. По-третє, підприємництво стимулює модернізацію інфраструктури, особливо коли йдеться про розвиток суміжних секторів – логістики, енергетики, цифрових технологій. Місцеві підприємці

часто виступають ініціаторами створення нових об'єктів інфраструктури, що в подальшому слугує інтересам усієї громади.

Окреме значення має здатність підприємництва залучати інвестиції на рівень громади. Формування позитивного підприємницького клімату, підтримка бізнесу з боку органів місцевого самоврядування, наявність бізнес-інфраструктури – все це є сигналами для зовнішніх інвесторів про привабливість регіону [24]. За наявності сформованого підприємницького потенціалу громада може ініціювати участь у грантових, державних або міжнародних програмах розвитку. Крім того, підприємництво на місцевому рівні сприяє: диверсифікації економіки громади, зменшуючи її залежність від одного-двох секторів; розвитку людського капіталу, адже потребує кваліфікованих кадрів, а отже – стимулює освіту, підвищення кваліфікації, появу нових професій; активізації соціальної відповідальності бізнесу, що формує основу для сталого розвитку, збереження довкілля, підтримки вразливих груп населення.

Таким чином, реалізація потенціалу підприємництва виступає не лише економічним, але й соціальним та стратегічним ресурсом громади. Від того, наскільки ефективно місцева влада здатна ідентифікувати, розвивати й підтримувати цей потенціал, значною мірою залежить успішність реалізації стратегії розвитку територіальної громади, її конкурентоспроможність та стійкість до зовнішніх викликів.

## **1.2. Засади та методи залучення потенціалу підприємництва у розвиток територіальної громади**

Ефективне залучення потенціалу підприємництва до розвитку територіальної громади передбачає впровадження системного підходу до формування сприятливого бізнес-середовища, активізації підприємницької ініціативи місцевих жителів та мобілізації внутрішніх ресурсів громади. Для

цього необхідно чітко визначити як засади, так і методи взаємодії органів місцевого самоврядування, суб'єктів підприємництва, інвесторів та населення.

Під засадами у даному контексті слід розуміти сукупність принципів, нормативно-правових та організаційно-управлінських положень, що регулюють взаємодію між підприємництвом і місцевим самоврядуванням.

Зокрема, у доповіді Інституту регіональних досліджень [6] підкреслюється, що одним із ключових засад розвитку підприємництва в громадах є посилення ролі місцевого самоврядування, яке наділяється автономією для визначення пріоритетів розвитку та реалізації локальних ініціатив. Такий підхід створює передумови для гнучкого реагування на потреби бізнесу та адаптації місцевої політики відповідно до реальних економічних умов. Окрім цього, залучення потенціалу підприємництва має базуватися на комплексній взаємодії різних суб'єктів: органів влади, бізнесу, інвесторів і громадян. Це підтверджують І. П. Лопушинський, В. Д. Філіппова та Р. М. Плющ [20], які наголошують, що лише системний підхід до створення інституційних, інформаційних, фінансових та кадрових ресурсів дозволяє сформувати сприятливе середовище для сталого розвитку підприємництва у громадах.

Однією з важливих засад є прозорість процесів прийняття рішень та використання ресурсів, що сприяє формуванню довіри підприємців до органів влади і стимулює інвестиційну активність. На цьому наголошують А. М. Слободяник, С. А. Павловський, А. А. Серий, О. С. Гармаш та В. М. Коваль [29], зазначаючи, що відкритий доступ до інформації про місцеві бюджети, податкові пільги, гранти і регуляторні акти є фундаментом прозорого бізнес-середовища.

Успішне залучення підприємницького потенціалу передбачає розвиток партнерських відносин між органами місцевого самоврядування і суб'єктами підприємництва, що сприяє спільному визначенню пріоритетів розвитку, обміну інформацією і ресурсами. Такий підхід дає змогу враховувати потреби

бізнесу у планах розвитку території, підвищувати інвестиційну привабливість громади.

Варто зазначити, що підприємницький потенціал характеризується здатністю до інновацій та швидкої адаптації до змін економічного середовища. Відповідно, засади розвитку територіальних громад мають включати підтримку інноваційних ініціатив і створення умов для оперативної адаптації бізнесу до ринкових викликів [19].

Не менш важливою є соціальна відповідальність бізнесу і орієнтація на сталий розвиток громади, що передбачає баланс між економічними вигодами, екологічною безпекою та соціальним благополуччям місцевого населення. Цей аспект підкреслюється у доповіді Інституту регіональних досліджень [6], де наголошується на необхідності врахування соціальних і екологічних факторів у регіональній політиці.

Отож, на підставі проведеного дослідження літературних джерел нами виокремлено наступні основні засади залучення потенціалу підприємництва до розвитку територіальної громади:

1. Принцип субсидіарності та децентралізації, який передбачає передачу повноважень на місцевий рівень, що дає змогу громадам самостійно приймати рішення щодо підтримки бізнесу та управління економічним потенціалом.

2. Партнерство влади та бізнесу – створення умов для відкритого діалогу між підприємцями та органами влади, участь підприємців у стратегічному плануванні розвитку громади (наприклад, через дорадчі ради, публічні обговорення тощо).

3. Інклюзивність та участь громади – активне залучення мешканців до процесів формування економічної політики, підтримка мікробізнесу, сімейного підприємництва, жіночого підприємництва тощо.

4. Інноваційність та адаптивність – впровадження сучасних цифрових рішень, бізнес-інкубаторів, платформ електронної взаємодії з бізнесом, розвиток електронного урядування.

5. Прозорість та підзвітність – забезпечення відкритого доступу до інформації про бюджет, інвестиційні програми, регуляторні акти, що сприяє підвищенню довіри бізнесу до місцевої влади.

6. Орієнтація на сталий розвиток, що полягає у збалансуванні економічної вигоди з екологічною безпекою та соціальною відповідальністю підприємств.

Таким чином, засади залучення потенціалу підприємництва до розвитку територіальної громади визначають стратегічні принципи та орієнтири, які мають слугувати основою для формування ефективної взаємодії між місцевою владою, бізнесом та громадою. Реалізація цих засад потребує застосування відповідних методів і механізмів, які дозволять оптимізувати використання підприємницького потенціалу, забезпечити підтримку інноваційних ініціатив та сприяти сталому розвитку території. Розгляд цих методів дозволить визначити найбільш ефективні практики, які можуть бути впроваджені на рівні територіальних громад для посилення їх економічного потенціалу.

Залучення потенціалу підприємництва до розвитку територіальних громад передбачає використання широкого спектра методів, які відрізняються за функціональним призначенням, рівнем залученості органів місцевого самоврядування та наявними ресурсами. Дані методи можна умовно поділити на організаційно-економічні, інституційні, фінансові, інформаційно-комунікаційні та інфраструктурні. Кожна група методів має свою роль, потенціал впливу та вже апробовані приклади у вітчизняній практиці:

1. Організаційно-економічні методи. Ці методи відіграють фундаментальну роль у забезпеченні стратегічного зв'язку між місцевою економічною політикою та реальними потребами малого й середнього бізнесу. Йдеться, зокрема, про формування програм підтримки МСП, розвиток підприємницьких ініціатив «знизу» та залучення бізнесу до стратегічного планування. Як свідчить публікація видання NV Бізнес, малий і середній бізнес в Україні формує близько 80 % робочих місць і дві третини доданої вартості, що підтверджує його системну значущість для розвитку регіонів та громад [2].

2. Фінансові методи, які дозволяють створити безпосередню мотивацію для ведення бізнесу, зменшити ризики та подолати ключові бар'єри. Зокрема, можливість надання пільг на місцевому рівні, співфінансування стартапів з бюджету ТГ або підтримка участі у грантових програмах. Як зазначено у звіті Kyiv School of Economics, підприємці з малого та середнього підприємництва часто не можуть отримати фінансування через високі процентні ставки (15–21 %) і вимоги до застав – особливо в умовах воєнного стану [35]. Це актуалізує потребу в локальних фінансових інструментах підтримки.

3. Інституційні методи. До цієї групи належить створення стабільних організаційних структур для підтримки підприємництва – центрів розвитку, бізнес-інкубаторів, омбудсменів з прав підприємців. Ці інститути не лише забезпечують консультаційну підтримку, а й формують інфраструктуру довіри між бізнесом і владою. Як відзначає М. М. Марченко у своїй науковій публікації [22], бізнес-інкубатори відіграють ключову роль у супроводі стартапів та розвитку молодіжного підприємництва на місцевому рівні

4. Інформаційно-комунікаційні методи. Підвищення поінформованості бізнесу та залучення підприємців до публічного обговорення рішень створює основу для прозорості, зворотного зв'язку та зміцнення довіри. До ефективних інструментів належать онлайн-платформи з інформацією про можливості, пітчінг-події, форуми та інші відкриті формати комунікації. Інститут громадянського суспільства наголошує, що якісна інформаційна підтримка є одним з ключових чинників успіху МСП у громадах [15].

5. Інфраструктурні методи. Інфраструктурна підтримка полягає у створенні фізичних умов для розвитку підприємництва: індустріальних парків, бізнес-центрів, коворкінгів, транспортної доступності та підключення до комунікацій. Зокрема, у Києві вже було реалізовано проекти бізнес-інкубаторів, які функціонують на базі районних адміністрацій, – як показник практичного втілення такої підтримки з боку органів місцевого самоврядування [1].

Кожна група методів має конкретні інструменти та дії для залучення потенціалу підприємництва до розвитку територіальної громади (табл.1.2).

Таблиця 1.2

## Методи залучення потенціалу підприємництва до розвитку територіальної громади

№	Група методів	Конкретні інструменти та дії
1.	Організаційно-економічні методи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегічне планування економічного розвитку громади із залученням бізнесу;</li> <li>- розробка цільових програм підтримки МСП (малого та середнього підприємництва);</li> <li>- стимулювання самозайнятості та соціального підприємництва.</li> </ul>
2.	Фінансові методи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- надання місцевих податкових пільг (у межах повноважень ТГ);</li> <li>- співфінансування бізнес-проектів із місцевого бюджету (на конкурсній основі);</li> <li>- сприяння участі бізнесу в національних і міжнародних грантових програмах;</li> <li>- пошук і залучення інвесторів через промоцію інвестиційної привабливості громади.</li> </ul>
3.	Інституційні методи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення центрів підтримки підприємництва (інкубатори, консультаційні офіси) при органах місцевого самоврядування;</li> <li>- впровадження інституту бізнес-омбудсмена при органах місцевого самоврядування для захисту прав підприємців;</li> <li>- залучення бізнес-асоціацій торгово-промислових палат, кластерів до розробки місцевої економічної політики.</li> </ul>
4.	Інформаційно-комунікаційні методи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка та підтримка онлайн-платформ (інвестиційні портали, інтерактивні мапи бізнес-можливостей);</li> <li>- організація бізнес-форумів, ярмарків, пітчинг-сесій, тренінгів;</li> <li>- популяризація успішних підприємницьких практик через ЗМІ, соцмережі, муніципальні канали.</li> </ul>
5.	Інфраструктурні методи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення індустріальних та бізнес-парків, зон для малого та середнього підприємництва;</li> <li>- розвиток логістичної та транспортної інфраструктури, забезпечення стабільного доступу до комунікацій (інтернет, енергоносії тощо);</li> <li>- підтримка розвитку коворкінгів, технопарків, бізнес-інкубаторів, хабів для стартапів.</li> </ul>

Примітка. Складено автором самостійно на основі здійсненого дослідження

Методи не працюють ізольовано, тобто їхня ефективність значно зростає, коли вони використовуються в комплексі. Наприклад, створення бізнес-інкубаторів без доступу до фінансування (грантів, пільгових кредитів) та якісної комунікації з місцевою владою не дасть очікуваного ефекту. Потрібно зазначити, що війна, економічна нестабільність, обмежені ресурси громад – ускладнюють застосування традиційних методів. Але це підкреслює важливість локально адаптованих підходів: пільги, гранти, внутрішні ресурси, партнерство.

Відтак, ключовим залишається системний і міжсекторальний підхід до реалізації політики підтримки підприємництва на місцевому рівні.

Органи місцевого самоврядування виступають ключовими суб'єктами формування бізнес-дружнього середовища. Їхня діяльність має бути спрямована не лише на усунення бар'єрів для розвитку підприємництва, а й на створення стимулів для бізнес-ініціатив, особливо на рівні малого та середнього підприємництва, що є рушієм економічної активності у громадах.

До ключових завдань місцевої влади належать:

- проведення аналізу сильних і слабких сторін підприємницького середовища;
- створення умов для співпраці з громадськими організаціями та приватним сектором;
- розробка інвестиційного паспорта громади;
- моніторинг ефективності впроваджених програм і ініціатив.

Отож, засади та методи залучення потенціалу підприємництва вимагають комплексного, міждисциплінарного підходу, орієнтованого на активну взаємодію між усіма учасниками місцевого розвитку. В умовах децентралізації і зростання автономії територіальних громад, саме підприємництво здатне стати каталізатором економічного зростання, зайнятості населення та підвищення якості життя. Ефективна реалізація потенціалу підприємництва можлива лише за умови створення сприятливого інституційного та економічного середовища, активного залучення громади до процесів прийняття рішень та підтримки ініціатив знизу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПРАКТИКИ ЗАЛУЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

#### 2.1. Характеристика та аналіз особливостей розвитку підприємництва у Свалявській міській територіальній громаді

Свалявська міська територіальна громада розташована в центральній частині Закарпатської області, на території Мукачівського району. Її географічне положення є стратегічно вигідним – поруч проходять важливі транспортні магістралі, а також знаходяться міжнародні пункти пропуску на кордоні зі Словаччиною та Угорщиною (рис.2.1).



Рис. 2.1. Розташування Свалявської міської територіальної громади в Закарпатській області

Примітка. Подано за джерелом [30, с.23]

Відстань до обласного центру, м. Ужгород, становить близько 68 км, що сприяє добрій логістичній доступності. Близькість до міст Мукачеве, Іршава, Воловець, Міжгір'я та Перечин посилює інтеграційні можливості громади в межах області. Географічна особливість території – поєднання рівнинних і гірських ландшафтів. Значну частину території займає передгір'я Карпат, полонини та круті схили, що обмежує розвиток масштабного сільського

господарства, але створює потенціал для туристичного, оздоровчого та рекреаційного розвитку.

Свалявська територіальна громада утворена 17 листопада 2020 року відповідно до процесу децентралізації в Україні. Адміністративним центром громади є місто Свалява. До складу громади входять також дев'ять сіл (табл.2.1).

Таблиця 2.1

### Населені пункти Свалявської громади та їх характеристики

№	Найменування територіальної громади та населених пунктів, що входять до її складу	Чисельність населення станом на 01.01.2021	Відстань до потенційного адміністративного центру територіальної громади, км
	<b>Свалявська міська рада</b>	<b>27 757</b>	
1	м.Свалява	16 723	
2	с.Драчино	916	4,3
3	с.Дусино	1 672	9,3
4	с.Росош	2 250	13,1
5	с.Плав'я	845	11,9
6	с.Лопушанка	241	7,4
7	с.Стройне	2 726	3,4
8	с.Черник	564	2,5
9	с.Тибава	923	11,1
10	с.Мала Мартинка	897	7,7

Примітка. Складено за джерелом [14, с.7]

Станом на 2024 рік у Свалявській громаді проживає 27 577 мешканців [7], що практично лише на 180 осіб менше ніж 2021 році. У структурі населення переважає працездатне населення, хоча, як і в більшості гірських регіонів, спостерігається тенденція до старіння населення та міграції молоді за межі громади. Рівень урбанізації вищий, ніж середній по району, завдяки наявності міського центру (м. Свалява) з розвиненою інфраструктурою.

Загальна площа земельного фонду громади становить 14,845 тис. га, з яких лише 24,3% займають сільськогосподарські угіддя, решта – ліси, гірські території, полонини та землі інших категорій. Така структура використання земель визначає переважно туристичний, рекреаційний та екологічний потенціал території, ніж аграрний.

Свалявська громада має досить розвинену соціальну інфраструктуру, зосереджену переважно в адміністративному центрі – місті Свалява, та в окремих селах. Складові соціальної інфраструктури подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Характеристика складових соціальної інфраструктури громади

№	Складові	Характеристика
1.	Освіта	діють заклади дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти. Наявна освітня мережа дає змогу забезпечувати потреби дітей як у міських, так і сільських населених пунктах;
2.	Охорона здоров'я	у громаді функціонує амбулаторна та стаціонарна медична допомога, зокрема міська лікарня, поліклініки та ФАПи у сільських населених пунктах. Однак, якість та доступність медичних послуг потребують подальшого покращення, особливо в гірських селах;
3.	Культура	у громаді діють бібліотеки, будинки культури, аматорські колективи. Традиційна культура та народна творчість є важливою частиною ідентичності громади;
4.	Громадська активність	зареєстровано 92 громадські організації, 6 засобів масової інформації, а також 28 ОСББ, що свідчить про наявність активного громадянського суспільства, яке бере участь у місцевому розвитку.

Примітка. Сформовано автором за результатами дослідження.

Дослідження підприємницького середовища громади показало, що станом на 2025 рік у громаді зареєстровано 856 юридичних осіб (компаній) та 4 289 фізичних осіб-підприємців (ФОП). Серед них: 549 компаній перебувають у статусі «зареєстровано» (активні), 1 203 ФОП – діючі [14; 30]. Це свідчить про досить високий рівень підприємницької активності, особливо в малому бізнесі, який забезпечує гнучкість місцевої економіки та створює нові робочі місця.

Свалявська міська територіальна громада має змішану економіку із потенціалом для розвитку малого та середнього бізнесу, рекреаційної, санаторно-курортної та туристичної діяльності. Бізнес у громаді представлений у таких сферах: оптова та роздрібна торгівля – найбільша частка зареєстрованих підприємств; будівництво – зростає кількість компаній, що займаються зведенням житлових і нежитлових об'єктів; сільське господарство – переважно дрібні підприємства, орієнтовані на вирощування ягід, фруктів та горіхів; послуги – включають інтернет-провайдерів, іт-компанії, компанії з оренди майна; виробництво – зокрема мінеральної води, меблів, бетону, скляної продукції; енергетика – з'являються підприємства у сфері генерації та продажу

електроенергії (альтернативна енергетика). Галузева структура юридичних осіб Свалявської територіальної громади подана нами у табл.2.3.

Таблиця 2.3

### Галузева структура юридичних осіб Свалявської територіальної громади

Галузь	Кількість компаній	Основні приклади
Роздрібна та оптова торгівля	120+	ТОВ «Промінь Рітейл», ТОВ «Максібуд Рітейл»
Будівництво	90+	ТОВ «ТАБЛИ 2025», ТОВ «Сольва Сервіс-Буд»
Виробництво	50+	ТОВ «ІДЛ Гласс», ТОВ «Техносервіс Інновації»
Сільське господарство	40+	ТОВ «Поля Свалявщини», ТОВ «Бері Філдс»
Енергетика	10+	ТОВ «Так Енерджі Груп», ТОВ «Генератор Енерго»
Комп'ютерні технології та комунікації	15+	ТОВ «ІТ Скайтек», ТОВ «Фемелі-Нет»
Обслуговування нерухомості	20+	ТОВ «Кріар», ОСББ, ЖБК

Примітка. Складено за джерелом [34]

Таким чином, значна частина економічної активності громади зосереджена у сфері торгівлі, послуг, будівництва та виробництва мінеральних вод, що традиційно є візитною карткою регіону. Це свідчить про диверсифікованість економіки, що зменшує ризики залежності від однієї галузі.

Дослідження динаміки фінансово-економічних показників бізнесу у Свалявській територіальній громаді протягом 2021–2024 років подано нами у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

### Аналіз динаміки фінансово-економічних показників бізнесу у Свалявській територіальній громаді (2021–2024 рр.)

Показник	Роки				Відхилення		
	2021	2022	2023	2024	2022/2021	2023/2022	2024/2023
Кількість підприємств (од.)	105	152	166	178	+47 (+44,8%)	+14 (+9,2%)	+12 (+7,2%)
Сукупні активи (тис.грн)	2062480	6161444	7515566	5211267	+4098964 (+199%)	+1 354122 (+22%)	–2 304299 (–30,6%)
Сукупний дохід (тис.грн)	1879277	4355472	3890895	3002267	+2 476195 (+131,7%)	–464 577 (–10,7%)	–888 628 (–22,8%)
Кількість працівників (од.)	1 192	2 068	1 829	1 779	+876 (+73,5%)	–239 (–11,6%)	–50 (–2,7%)

Примітка. Розраховано автором на основі даних поданих у [34]

Дослідження структури бізнесу за фінансовими показниками показало, що на 178 підприємств, які подали фінансову звітність за 2024 рік: сукупні активи становили 5,21 млрд грн, сукупний дохід – 3,0 млрд грн, зайнятість – 1 779 працівників. Аналіз динаміки розвитку підприємницького сектора у Свалявській громаді за 2021–2024 роки виявив три чіткі етапи змін із різною динамікою економічних показників. Період 2021 – 2022рр. виявився найбільш динамічним у плані зростання: сукупні активи підприємств громади збільшилися майже в три рази, дохід – на 132%, а чисельність персоналу зросла на понад 70%. Така позитивна динаміка, суттєво пов'язана з активізацією бізнес-процесів після пандемічного спаду, припливом нових інвестицій, запуском нових підприємств та можливою релокацією бізнесу з інших регіонів України внаслідок початку повномасштабної війни у 2022 році. Період з 2022 по 2023 рр. характеризується помітним уповільненням розвитку: незважаючи на продовження росту кількості зареєстрованих підприємств, сукупний дохід знизився на 10,7%, а чисельність персоналу скоротилася на 11,6%. Це може свідчити про початок фази перенасичення ринку, зниження купівельної спроможності населення або зменшення ділової активності. Також можливими причинами є оптимізація бізнес-процесів, перехід частини підприємств у тіньовий сектор або закриття малоефективних компаній. Період 2023 – 2024рр. засвідчив значне погіршення основних фінансових показників: сукупні активи знизилися майже на третину (–30,6%), дохід упав на 22,8%. При цьому кількість підприємств продовжила формально зростати. Така розбіжність між кількісним та якісним розвитком може вказувати на тенденцію до реєстрації «сплячих» або неактивних компаній, а також на загальне погіршення інвестиційного клімату. Незначне скорочення зайнятості (–2,7%) свідчить про відносну стабільність ринку праці, але також може відображати перехід до самозайнятості, скорочення штатів або фіктивне працевлаштування.

Загалом, аналіз показує, що після потужного стрибка економічної активності у 2022 році громада увійшла у фазу поступового спаду ключових показників. Це вимагає від місцевої влади перегляду стратегій економічного

розвитку, посилення підтримки мікробізнесу, стимулювання інвестицій, особливо в напрямках, що мають довгостроковий потенціал (альтернативна енергетика, IT, агропереробка).

За аналізом даних, найбільші доходи у 2024 році згенерували наступні підприємства громади: БО «БФ Протез Фондейшн» – 92,3 млн грн (3,07% загального доходу), ТОВ «Техносервіс Інновації» – 3,49 млн грн, ТОВ «Так Енерджі Груп» – 934 тис грн, ТОВ «Сольва Сервіс-Буд» – 5,8 млн грн. Це підтверджує, що деякі підприємства мають значний вплив на місцеву економіку, а інші працюють у мікросегменті з обмеженими фінансовими ресурсами.

У структурі бізнесу Свалявської територіальної громади переважають підприємства з невеликою кількістю працівників, що свідчить про низький рівень масштабування підприємницької діяльності. Найбільшим роботодавцем є благодійна організація «БФ Протез Фондейшн», де офіційно працевлаштовано 18 осіб. В енергетичній сфері вирізняється ТОВ «Так Енерджі Груп» із 12 працівниками. Окремі будівельні та торгові підприємства забезпечують роботою 4–5 осіб. Водночас, переважна більшість суб'єктів господарювання — це мікропідприємства або ФОП, які працюють самостійно або мають лише одного працівника. Така ситуація вказує на значну частку самозайнятих осіб та обмежений потенціал створення нових робочих місць у межах громади. Розподіл підприємств досліджуваної громади за категоріями поданий нами у табл. 2.5.

*Таблиця 2.5*

#### **Розподіл підприємств досліджуваної громади за категоріями**

Категорія підприємства	Частка у загальній кількості	Основні характеристики
Мікропідприємства (до 10 працівників, до 2 млн євро обігу)	понад 85%	ФОП, дрібні торговці, послуги
Малі підприємства	до 10%	Невеликі виробничі компанії
Середні та великі	менш як 5%	Одиничні приклади (фонди, інвестпроекти)

Примітка. Складено за джерелом [34]

В цілому, структура бізнесу Свалявської територіальної громади має низку характерних особливостей, які визначають її поточний економічний профіль та потенціал подальшого розвитку. Насамперед, спостерігається домінування мікробізнесу – більшість зареєстрованих суб'єктів господарювання демонструють незначний обсяг доходів та мають мінімальну кількість найманих працівників або працюють взагалі без персоналу. Це свідчить про превалювання самозайнятості та обмежені можливості масштабування бізнесу в межах громади. Важливою рисою є висока частка фізичних осіб-підприємців (ФОП), які становлять понад 80% усіх зареєстрованих суб'єктів господарювання. Така структура притаманна громадам із переважно дрібною торгівлею, побутовими послугами, невеликим фермерством та сезонною зайнятістю.

У сільськогосподарському секторі громади простежується вузька спеціалізація, зосереджена переважно на ягідництві, садівництві та вирощуванні горіхів. Через складний рельєф, гірську місцевість та обмежену площу ріллі, виробництво сільгосппродукції не має великого масштабу, однак може бути перспективним для розвитку нішевих екопродуктів.

Окремо варто зазначити появу нових напрямів підприємницької активності, зокрема у сфері альтернативної енергетики та інформаційних технологій. Хоча такі підприємства ще перебувають на стадії становлення, їх поява свідчить про наявність інноваційного потенціалу громади.

Крім того, у структурі бізнесу спостерігається наявність окремих компаній із високим рівнем активів, однак вони не створюють значної кількості робочих місць. Це вказує на концентрацію ресурсів у капіталомістких сферах, які не мають суттєвого впливу на загальний рівень зайнятості населення. Така ситуація потребує комплексної підтримки розвитку трудоінтенсивних галузей, здатних створювати стабільні робочі місця.

## **2.2. Оцінка рівня залучення потенціалу підприємництва у розвиток досліджуваної територіальної громади**

У контексті розвитку територіальної громади залучення потенціалу підприємництва означає активне використання наявних ресурсів місцевого бізнесу для досягнення соціально-економічних цілей громади. Це не лише створення підприємств, а й їх участь у формуванні бюджету, розвитку інфраструктури, створенні робочих місць, соціальній відповідальності та інноваційній активності.

Під «залученням» мається на увазі не пасивне існування бізнесу на території громади, а його інтеграція в управлінські, економічні та соціальні процеси, такі як: участь у стратегічному плануванні, фінансування соціально значущих ініціатив, формування якісного бізнес-середовища через діалог з владою. Ресурси підприємництва, які можна та доцільно залучати до розвитку громади, умовно поділяються на три ключові групи: фінансові, кадрові та інноваційні ресурси. Таким чином, ефективне залучення потенціалу підприємництва є не лише умовою економічного зростання громади, а й запорукою її довготривалої стабільності, здатності адаптуватися до викликів та самостійно забезпечувати розвиток на місцевому рівні.

Для оцінки рівня залучення потенціалу підприємництва у розвиток Свалявської територіальної громади доцільно розглядати комплекс кількісних та якісних показників. Вони дозволяють простежити внесок бізнесу в економіку громади, його вплив на соціальну сферу та роль у формуванні бюджету. До таких показників доцільно, з нашої точки зору, віднести: частка бізнесу у структурі надходжень до місцевого бюджету, кількість створених робочих місць, рівень податкових надходжень від бізнесу, показники зростання кількості підприємств. Отож, аналіз обраних показників подано у табл. 2.6.

Ефективний розвиток підприємництва на місцевому рівні потребує не лише активності бізнесу, але й системної інституційної підтримки з боку органів влади, громадських інституцій, а також співпраці з міжнародними

донорами. У Свалявській територіальній громаді реалізуються певні кроки у цьому напрямку, однак загальний потенціал підтримки залишається на етапі формування.

Таблиця 2.6

### Аналіз рівня залучення потенціалу підприємництва у розвиток Свалявської територіальної громади

№	Показники	Аналіз стану в громаді
1.	Частка бізнесу у структурі надходжень до місцевого бюджету.	Податкові надходження від підприємств (єдиний податок, податок на прибуток, акциз, ПДФО) формують значну частину бюджету громади. За даними місцевої фінансової звітності, близько 60–70% власних доходів громади забезпечується через податкові надходження, пов'язані з бізнес-активністю, зокрема через ФОП і малі підприємства. Це свідчить про високу фіскальну роль підприємництва.
2.	Кількість створених робочих місць.	У 2024 році у звітних 178 підприємствах було зайнято 1 779 осіб. Зважаючи на загальну кількість працездатного населення, це значна частка зайнятості. Крім того, велика кількість ФОП функціонує у форматі самозайнятості, що також позитивно впливає на загальний рівень трудової активності громади.
3.	Рівень податкових надходжень від бізнесу.	Питома вага сплачених податків свідчить про активність бізнесу. Основну роль тут відіграють: єдиний податок (сплачують ФОП), ПДФО (із заробітних плат найманих працівників), акциз (від роздрібної торгівлі). Динаміка надходжень показує певне коливання залежно від макроекономічних умов, однак загалом зберігається тенденція до стабільного внеску бізнесу в дохідну частину бюджету.
4.	Показники зростання кількості підприємств.	У 2021 році фінансову звітність подавали 105 підприємств, у 2022 – 152, у 2023 – 166, а у 2024 – 178. Ці цифри свідчать про позитивну динаміку у 2021–2024 роках. Основними чинниками такої динаміки, як показало наше дослідження, стали: активізація підприємництва на тлі релокації бізнесу у 2022 році; впровадження державних програм підтримки; зниження регуляторного тиску на малий бізнес у воєнний період. Загалом, зростання кількості підприємств у громаді залишається позитивним, але повільнішим: у 2022 році – (+44,8%); у 2023 році – (+9,2%); у 2024 році – (+7,2%). Поясненням такого уповільнення є те, що бізнес-середовище стикається з новими викликами – інфляцією, логістичними проблемами, зниженням платоспроможного попиту.

Примітка. Складено за даними громади та джерелами [30; 34]

Станом на 2024 рік у Свалявській громаді затверджено декілька стратегічних документів, у яких передбачено підтримку малого та середнього бізнесу як пріоритет. Так, Стратегія розвитку Свалявської громади до 2027 року включає напрямки сприяння підприємству, зокрема через створення сприятливого бізнес-середовища, розвиток сільського підприємництва, підтримку молодіжних стартапів. Окрім цього, на рівні виконкому та

депутатського корпусу періодично проводяться громадські обговорення та слухання щодо потреб місцевого бізнесу, особливо у сфері регуляторної політики (дозвільні процедури, місцеві податки). У планах громади – створення місцевої програми підтримки ФОП та мікробізнесу із компонентами грантового фінансування та навчання. Втім, формалізованої діючої програми з бюджетним фінансуванням підтримки підприємництва наразі не впроваджено. Це є викликом для громади в умовах економічної нестабільності.

Свалявська ТГ намагається залучати інвестиції через участь у регіональних та міжнародних програмах. Окремі проєкти реалізуються у співпраці з міжнародними фондами:

1. Проєкти від DOBRE, U-LEAD, DESPRO, ПРООН – громада брала участь у тренінгах, конкурсах, освітніх програмах щодо місцевого самоврядування, прозорості, енергозбереження. Однак безпосередньої фінансової підтримки бізнесу ці проєкти не надавали.

2. Інфраструктурні інвестиційні ініціативи пов'язані з оновленням доріг, енергозабезпеченням, ремонтом об'єктів комунального господарства (опосередковано впливають на бізнес-клімат).

3. Ведуться перемовини щодо створення індустріального парку або бізнес-інкубатора для розвитку місцевого виробництва, однак проєкт поки що на етапі концепції.

Суттєвим резервом розвитку залишаються кооперації з європейськими донорами, особливо зважаючи на географічну близькість до Словаччини та Угорщини.

Взаємодія між органами місцевого самоврядування та представниками підприємницького середовища є також дуже важливою умовою для ефективного використання потенціалу підприємництва в розвитку територіальної громади. У Свалявській територіальній громаді така співпраця наразі перебуває на початковому етапі формування. Формалізовані механізми діалогу між владою і бізнесом, такі як: рада підприємців при міському голові, регулярні круглі столи, громадські обговорення економічних питань громади –

наразі або відсутні, або функціонують епізодично. Це обмежує можливості підприємців впливати на формування соціально-економічної політики громади.

Окремі підприємства Свалявської територіальної громади брали участь у соціальних або інфраструктурних ініціативах. Так, БО «БФ Протез Фондейшн» є однією з найактивніших соціально орієнтованих суб'єктів у громаді. Установа забезпечує реабілітацію та допомогу людям із травмами, зокрема – військовослужбовцям і постраждалим від війни. Фонд має найбільший штат працівників серед підприємств громади (18 осіб), що свідчить про реальну залученість у вирішення гуманітарних питань. Також, підприємці-благодійники у 2022–2023 роках допомагали із забезпеченням гуманітарної допомоги ВПО, ремонтом приміщень для навчання та проживання евакуйованих осіб, закупівлею техніки для навчальних закладів, фінансуванням заходів із безпеки в громадах (генератори, укриття, бронювання вікон у школах тощо). Місцеві торгові та будівельні компанії долучались до організації громадських заходів, забезпечення святкових активностей, облаштування дитячих і спортивних майданчиків.

Наше дослідження показало, що хоча практика корпоративної соціальної відповідальності в громаді ще не є масовою, окремі підприємства демонструють готовність до участі в житті громади не лише як економічні суб'єкти, але й як соціальні партнери. Особливо це проявлялося під час пандемії COVID-19 (закупівля засобів індивідуального захисту та ліків), із початком повномасштабної війни (розміщення переселенців, логістична допомога), підтримки шкільної та спортивної інфраструктури в межах ініціатив «бізнес для освіти».

Проте системна модель державно-приватного партнерства у громаді поки що не запроваджена. З метою оцінки реального стану взаємодії між місцевою владою та підприємницькою спільнотою, виявлення бар'єрів комунікації та потенційних напрямків співпраці, було проведено опитування серед місцевих підприємців різного масштабу (ФОП, малі та середні підприємства). Участь в анкетуванні взяли 22 респонденти. Результати анкетування подані у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

### Результати анкетування підприємців Свалявської територіальної громади

Питання	Результати	Коментарі та висновки
1. Чи відчуваєте ви, що ваш голос враховується при ухваленні економічних рішень у громаді?	- Так – 9,5% - Частково – 23,8% - Ні – 66,7%	Більшість підприємців не мають впевненості у впливі на місцеву економічну політику. Відсутній сталий зворотний зв'язок між владою і бізнесом.
2. Чи існують ефективні механізми взаємодії бізнесу з місцевою владою?	- Рада підприємців – 7% - Круглі столи – 12% - Громадські слухання – 9% - Не знаю про жоден механізм – 72%	Формальні канали взаємодії або відсутні, або не працюють системно. Бізнес недостатньо поінформований про інструменти участі.
3. Чи брало ваше підприємство участь у соціальних ініціативах у 2022–2024 роках?	- Так – 45% - Ні – 55%	Попри загальну пасивність, частина бізнесу бере участь у житті громади. Ініціативи є, але носять несистемний характер.
4. Чи потрібен постійний майданчик для діалогу влади і бізнесу?	- Так – 88% - Ні – 5% - Важко сказати – 7%	Існує високий запит на створення платформи для постійного діалогу (рада, економічний форум, консультативна група).
5. Які бар'єри ви бачите у взаємодії з місцевою владою? (можна кілька варіантів)	- Недовіра – 62% - Невизначені формати участі – 54% - Брак інформації – 38% - Байдужість бізнесу – 17%	Основні перешкоди: відсутність прозорих правил участі, слабка комунікація з боку влади, низька довіра до ефективності таких взаємодій.
6. Чи підтримуєте залучення бізнесу до стратегічного планування громади?	- Так – 76% - Ні – 12% - Не впевнений – 12%	Підприємці зацікавлені в участі у плануванні розвитку громади, зокрема в інвестиційних та економічних проєктах. Це свідчить про готовність до співпраці.

Примітка. Складено за даними анкетування

Основні результати опитування засвідчили наступне: майже 67% підприємців не відчувають, що їх голос враховується при ухваленні економічних рішень, а понад 70% респондентів не знають про жодні діючі механізми взаємодії з владою. Попри це, 45% опитаних зазначили участь у соціальних або культурних ініціативах громади, що свідчить про наявність потенціалу до співпраці.

В процесі дослідження були виявлені наступні проблемні моменти у взаємодії між органами місцевого самоврядування та представниками підприємницького середовища: брак довіри з боку підприємців до ефективності комунікації з владою (вказали 62% респондентів); відсутність чітких форматів

залучення до процесів планування (54%); недостатня поінформованість про можливості участі (38%). Водночас, понад 88% опитаних підтримують ідею створення постійного майданчика для діалогу між владою та бізнесом, а 76% – виступають за залучення підприємців до стратегічного планування громади. Ці результати чітко демонструють потребу в інституціоналізації діалогу між владою і бізнесом. Відсутність постійного двостороннього зв'язку не лише гальмує розвиток підприємництва, а й обмежує громаду у використанні ресурсів приватного сектору для досягнення цілей розвитку.

Для кращого розуміння особливостей та шляхів удосконалення управління розвитком потенціалу підприємництва у Свалявській міській територіальній громаді доцільно провести SWOT-аналіз, базуючись на результатах проведеного дослідження. Цей метод дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості й загрози, які впливають на ефективність залучення потенціалу підприємництва у розвиток досліджуваної територіальної громади (табл. 2.8).

SWOT-аналіз чітко окреслює як внутрішній потенціал, так і зовнішні виклики, що впливають на залучення підприємництва до розвитку Свалявської територіальної громади. З одного боку, громада володіє рядом сильних сторін – вигідним географічним положенням, природно-ресурсним потенціалом, підприємницькою активністю ФОП та зацікавленістю в інноваціях. З іншого – обмеженість інфраструктури підтримки, вузька галузева структура економіки, низький рівень доступу до фінансування та високі міграційні ризики формують низку внутрішніх слабкостей, які стримують реалізацію потенціалу бізнесу.

Аналіз також демонструє наявність широких можливостей для активізації розвитку підприємництва – зокрема, через участь у міжнародних проєктах, створення спеціалізованих центрів підтримки бізнесу, розвиток туризму, аграрного підприємництва та альтернативної енергетики. Проте для реалізації цих можливостей необхідне не лише стратегічне бачення, а й активні дії з боку органів місцевого самоврядування у напрямку формування сприятливого інституційного середовища.

Таблиця 2.8

**SWOT-аналіз умов для розвитку потенціалу підприємництва у  
Свалявській міській територіальній громаді**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вигідне географічне розташування – близькість до кордону зі Словаччиною та Угорщиною, до обласного центру Ужгорода;</li> <li>• наявність природно-рекреаційних ресурсів: мінеральні води, лісові масиви, туристичні маршрути;</li> <li>• активна діяльність ФОП – високий рівень підприємницької ініціативи;</li> <li>• наявність підприємств з інноваційною спеціалізацією – ІТ, енергетика;</li> <li>• формується стратегічне бачення розвитку громади (розроблена Стратегія до 2027 року);</li> <li>• активність громадських організацій, ОСББ, взаємодія влади з населенням.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостатній рівень інфраструктури підтримки бізнесу (відсутність бізнес-інкубаторів, центрів розвитку підприємництва);</li> <li>• обмежена кількість великих і середніх підприємств – економіка базується переважно на мікробізнесі;</li> <li>• вузька спеціалізація в агросекторі (обмежені площі, невисока врожайність, ручна праця);</li> <li>• слабкий рівень залучення зовнішніх інвестицій та донорських коштів;</li> <li>• високий рівень трудової міграції, особливо серед молоді;</li> <li>• обмежений доступ до капіталу для бізнесу (відсутність програм кредитування чи місцевих грантів);</li> <li>• обмежена цифровізація.</li> </ul>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвиток нішевого сільського господарства (еко-ферми, органічні продукти, ягідництво);</li> <li>• можливість залучення грантів та інвестицій через прикордонне співробітництво, участь у проєктах ЄС (Interreg, U-LEAD, DOBRE);</li> <li>• створення Центру підтримки підприємництва або кластерних ініціатив (туризм, агро, ремесла);</li> <li>• розширення альтернативної енергетики (сонячні станції, локальні міні-ГЕС);</li> <li>• розвиток туризму (санаторно-курортне лікування, зелені садиби, еко-маршрути).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Посилення демографічного спаду та відтік кваліфікованих кадрів;</li> <li>• залежність від сезонної зайнятості та зовнішніх ринків;</li> <li>• економічна нестабільність у країні, зростання собівартості ведення бізнесу;</li> <li>• недостатнє фінансування інфраструктурних проєктів із держбюджету;</li> <li>• нерівномірний розвиток сільських населених пунктів громади;</li> <li>• ризик зростання тіньового бізнесу через низьку доступність офіційної підтримки.</li> </ul>

Примітка: складено автором самостійно

Загрози, такі як економічна нестабільність, депопуляція, тінізація економіки та нерівномірний розвиток територій, вимагають від громади підвищення стійкості та гнучкості у реалізації економічної політики. Розвиток державно-приватного партнерства, створення постійних комунікаційних платформ для діалогу з бізнесом, а також формування локальної екосистеми підтримки підприємництва (через гранти, навчання, консультації) – є ключовими кроками для пом'якшення негативних впливів та посилення конкурентоспроможності громади.

Таким чином, стратегічне управління розвитком потенціалу підприємництва у Свалявській міській територіальній громаді має спиратися на активну співпрацю всіх зацікавлених сторін, комплексну підтримку з боку місцевої влади та ефективне використання внутрішніх переваг і зовнішніх ресурсів. Це дозволить перетворити підприємництво з елемента економіки на повноцінного партнера у сталому розвитку громади.

Разом з тим, ефективне залучення потенціалу підприємництва у Свалявській територіальній громаді стримується рядом об'єктивних проблем і бар'єрів. У табл. 2.9. систематизовано ключові стримуючі фактори, виявлені під час дослідження:

Таблиця 2.9

**Основні проблеми та стримуючі фактори, які ускладнюють ефективне залучення потенціалу підприємництва до розвитку громади**

<b>Проблеми та стримуючі фактори</b>	<b>Обґрунтування</b>
Недостатня інституційна підтримка бізнесу на місцевому рівні	Відсутність стабільно діючих центрів підтримки підприємництва, нестача програм грантової чи консультативної допомоги не дозволяють повністю розкрити підприємницький потенціал громади.
Бюрократичні та регуляторні бар'єри.	У підприємців часто виникають труднощі з отриманням дозвільної документації, погоджень або реєстраційних процедур, що демотивує до відкриття нових підприємств.
Обмеженість доступу до фінансування, особливо для мікро- та малого бізнесу.	У громаді майже відсутні механізми фінансової підтримки на рівні ОМС або залучення зовнішніх кредитних чи грантових ресурсів.
Відтік трудових ресурсів, особливо молоді.	Низький рівень зайнятості в бізнесі пов'язаний із сезонною міграцією, недостатньою кількістю робочих місць і низькою зарплатнею в локальних компаніях.
Інфраструктурна недостатність	Особливо в сільських частинах громади: нестача комунікацій, логістичних центрів, доріг місцевого значення тощо.

Примітка. Складено автором за результатами дослідження.

Усунення зазначених бар'єрів потребує цілеспрямованих дій з боку органів місцевого самоврядування, спрямованих на покращення бізнес-клімату, інституціоналізацію співпраці з підприємцями та формування сприятливого середовища для інвестицій

Тож варто підсумувати, що наразі рівень взаємодії між владою і бізнесом у Свалявській ТГ є обмеженим, переважно ситуативним. Попри окремі приклади співпраці, у громаді відсутній цілісний механізм залучення підприємництва до стратегічного розвитку. Ключовими бар'єрами залишаються недорозвинена інфраструктура, обмежена цифровізація, відсутність постійно діючих бізнес-структур, а також слабка інституційна підтримка з боку місцевої влади. Для подолання цих викликів та ефективного залучення потенціалу підприємництва необхідне впровадження системного підходу. Це передбачає створення формалізованих каналів комунікації між владою і бізнесом, залучення підприємців до розробки економічної стратегії, розвиток партнерських моделей реалізації соціально значущих ініціатив, а також формування місцевих програм підтримки малого бізнесу. Тільки за умови активної участі бізнесу в стратегічному плануванні й розробці стимулюючих інструментів громада зможе реалізувати свій економічний потенціал та забезпечити сталий розвиток.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ЗАЛУЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

#### **3.1. Запровадження стимулюючих інструментів для розвитку підприємницького середовища у громаді**

Формування конкурентоспроможного підприємницького середовища є ключовим чинником сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад. Проведений у попередньому розділі аналіз особливостей розвитку підприємництва у Свалявській міській територіальній громаді свідчить про наявність ряду стримуючих факторів, які ускладнюють ефективне залучення потенціалу підприємництва до розвитку громади. Ці обмеження у поєднанні із загальною економічною нестабільністю в країні суттєво знижують інтерес підприємців до масштабування діяльності та стримують залучення інвестицій.

Таким чином, з огляду на наявні проблеми у Свалявській міській територіальній громаді, виникає потреба у впровадженні системи стимулюючих інструментів, спрямованих на активізацію підприємницької діяльності. До стимулюючих інструментів, які доцільно застосовувати на місцевому рівні, слід віднести:

- економічні стимули, зокрема запровадження місцевих програм пільгового оподаткування для суб'єктів малого та середнього бізнесу, що функціонують у пріоритетних секторах (туризм, переробна промисловість, альтернативна енергетика). Зниження ставок єдиного податку, земельного податку або податку на нерухомість може виступати ефективним механізмом залучення інвесторів;

- фінансові інструменти підтримки, серед яких особливо актуальними є створення муніципального фонду підтримки підприємництва або реалізація конкурсів на отримання бізнес-грантів. Такі заходи дозволяють надавати

стартовий капітал підприємцям-початківцям або підтримувати розвиток діючих суб'єктів господарювання;

- інституційні інструменти, до яких належить створення інфраструктурних об'єктів сприяння бізнесу – центрів підтримки підприємництва, бізнес-інкубаторів, коворкінг-просторів. Ці структури забезпечують доступ до консультацій, навчальних послуг, нетворкінгу, а також полегшують вихід підприємців на ринок;

- інформаційно-консультаційні механізми, які передбачають надання місцевими органами влади системної інформаційної підтримки щодо регуляторних вимог, програм підтримки МСП, механізмів взаємодії з банками, фондами та донорами.

Запровадження таких інструментів потребує не лише фінансових ресурсів, а й чітко визначеної політики місцевого економічного розвитку, яка повинна бути закріплена у відповідних стратегіях та програмах. Важливо також забезпечити моніторинг ефективності впроваджених стимулів для подальшого їх удосконалення та масштабування.

Стосовно економічного стимулювання спрямованого на активізацію підприємницької діяльності, на підставі того, що Закон №3050 від 11.04.2023 [11] дає право міським, селищним, сільським радам встановлювати місцеві податки і збори та надавати податкові пільги зі сплати місцевих податків та зборів за певних умов, нами розроблено і запропоновано до впровадження ряд механізмів пільгового оподаткування для пріоритетних секторів економіки Свалявської міської територіальної громади (табл.3.1)

Для ефективної адаптації механізмів податкового стимулювання розвитку підприємництва у Свалявській міській територіальній громаді доцільним є впровадження системного підходу, що передбачає низку послідовних кроків.

Насамперед необхідно на основі наявного соціально-економічного потенціалу визначити пріоритетні галузі місцевої економіки, серед яких доцільно виокремити туризм (зокрема, зелений і лікувально-оздоровчий), агропереробку (з акцентом на продукцію ягідництва, садівництва,

грибівництва), альтернативну енергетику (сонячна енергетика, малі ГЕС) та екологічне фермерство.

Таблиця 3.1

### Механізми пільгового оподаткування для пріоритетних секторів економіки Свалявської міської територіальної громади

Механізм	Умови застосування	Очікуваний ефект
Зниження ставки єдиного податку для МСП, що працюють у пріоритетних сферах	Міська/селищна рада приймає рішення про зменшення ставки єдиного податку для бізнесу цих секторів, наприклад на 20-50 % від стандартної ставки. Потрібно чітко визначити перелік діяльностей, які підпадають під пільгу (наприклад: туризм, альтернативна енергетика, агропереробка тощо)	Знижується податкове навантаження на початкових етапах бізнесу, стимул росту інвестицій у пріоритетні галузі, збільшення кількості підприємців.
Пільги із земельного податку або плати за землю	Надання знижки або звільнення від земельного податку для підприємств, які використовують землю для пріоритетної діяльності (наприклад, для будівництва туристичних об'єктів, сонячних станцій, садівництва, ягідництва). Необхідно рішення сесії ради та нормативно-правова база.	Сприяє інвестиціям у землю, розвиток інфраструктури, зменшує витрати підприємств на землю, підсилює їхню привабливість.
Пільги на податок на нерухомість, відмінний від землі	Наприклад, звільнення чи зниження податку на нерухомість для готелів, зелених садиб, еко-курортів, будинків відпочинку, переробних підприємств, що відповідають певним екологічним стандартам.	Заохочує інвесторів вкладатися у будівництво/реконструкцію об'єктів, покращення стандартів, збереження історичної спадщини.
Податкові канікули	Наприклад, 1-2 роки звільнення від єдиного податку чи зменшення ставок на земельний податок для новостворених підприємств або стартапів у пріоритетних галузях.	Дає підприємцям час на запуск бізнесу, окупність вкладень, зменшує ризики, стимулює започаткування нових ініціатив.
Індивідуальні податкові пільги на рівні громади	Заявний принцип: підприємство подає клопотання чи заявку, доводячи, що його діяльність приносить соціально-економічний ефект (створення робочих місць, розвиток території, збереження екології). Рада громади схвалює пільгу конкретно для цього бізнесу.	Гнучке реагування на індивідуальні кейси, стимул до інновацій і активності; можливість врахування специфіки бізнесу.

Примітка. Складено автором самостійно

Після цього доцільно здійснити фінансово-економічне моделювання: проаналізувати потенційні втрати й вигоди від запровадження пільг (наприклад, звільнення від земельного податку чи зниження ставок єдиного

податку), зокрема в частині короткострокових недонадходжень і довгострокового ефекту від активізації інвестицій. На основі цього аналізу можна прийняти нормативно-правове рішення ради громади щодо встановлення адресних податкових стимулів: наприклад, пільгове оподаткування новостворених підприємств агропереробної галузі чи туристичних садиб, які функціонують у гірських селах громади.

Важливою умовою ефективності цих інструментів є забезпечення прозорості процедур – через оприлюднення чітких критеріїв надання пільг, обмеження за сферами діяльності, контроль за виконанням підприємцями зобов'язань (створення робочих місць, звітність, відповідність санітарно-екологічним вимогам тощо). У подальшому громада має здійснювати постійний моніторинг ефективності пільг через зміну кількості суб'єктів господарювання в цільових секторах, динаміку зайнятості та загальні тенденції податкових надходжень після завершення пільгового періоду. Такий підхід дозволить перетворити податкові інструменти на дієвий механізм економічного розвитку Свалявської громади.

Фінансові інструменти підтримки підприємництва становлять ключовий елемент стимулювання локального економічного розвитку в територіальних громадах. У контексті Свалявської громади особливо актуальним є впровадження таких механізмів, як створення муніципального фонду підтримки підприємництва та проведення конкурсів на отримання бізнес-грантів. Створення цільового фонду на рівні місцевого бюджету дозволить акумулювати ресурси для фінансування пріоритетних бізнес-ініціатив, зокрема шляхом співфінансування з обласного чи державного рівня або за участю міжнародних партнерів. Фонд може функціонувати за принципом відкритого конкурсу, де суб'єкти малого та середнього підприємництва подають бізнес-плани, що оцінюються за прозорими критеріями: інноваційність, кількість новостворених робочих місць, соціальна чи екологічна значущість.

Проведення муніципальних грантових конкурсів, наприклад, у межах щорічної програми підтримки МСП, дозволить надавати стартовий капітал

підприємцям-початківцям або фінансувати розширення діяльності діючих суб'єктів. Пріоритет можуть отримати проекти в секторах з високим мультиплікативним ефектом – агропереробка, екотуризм, крафтове виробництво, цифрові сервіси. Важливо також передбачити механізми моніторингу ефективності використання коштів, включно з проміжною та підсумковою звітністю від грантоотримувачів. Таким чином, фінансові інструменти на рівні громади здатні створити сприятливе середовище для ініціатив місцевого бізнесу та сприяти загальному підвищенню економічної активності.

Інституційні інструменти розвитку підприємництва становлять ключовий елемент формування сприятливого бізнес-клімату на місцевому рівні. До таких інструментів належить створення й розвиток спеціалізованої інфраструктури підтримки підприємницької діяльності, зокрема Центрів підтримки підприємництва (ЦПП), бізнес-інкубаторів та коворкінг-просторів. Зазначені структури покликані забезпечити підприємцям доступ до консультаційних, навчальних, інформаційних та організаційних послуг, сприяти нетворкінгу та спрощувати вихід нових учасників на ринок.

Проведене дослідження свідчить, що загальний рівень інституційної підтримки у Свалявській громаді залишається обмеженим. Незважаючи на наявність стратегічного бачення економічного розвитку, спостерігається дефіцит профільної інфраструктури (ЦПП, інкубатори, коворкінги), нестача фінансових інструментів підтримки бізнесу, а також недостатня системна взаємодія з міжнародними донорами та програмами технічної допомоги. У цьому контексті доцільним є поетапне формування локальної інфраструктури підтримки підприємництва з урахуванням особливостей Свалявської громади – значної частки мікробізнесу, поширеної трудової міграції, сезонної зайнятості та географічної розгалуженості населених пунктів. Зокрема: центри підтримки підприємництва можуть бути створені на базі ЦНАПів, освітніх установ або комунальних підприємств і функціонувати як консультаційно-дорадчі платформи, що надають послуги з розробки бізнес-планів, участі в грантових

конкурсах, правової підтримки, навчання фінансовій грамотності та цифровим інструментам; бізнес-інкубатори мають сприяти запуску стартапів через надання офісного простору, організацію менторських програм, пошук партнерств та вихід на інвестиційні платформи; коворкінг-простори, зокрема у віддалених або сільських частинах громади, можуть відігравати роль центрів підприємницької активності та соціальної взаємодії, пропонуючи гнучкі робочі місця, стабільний доступ до інтернету, тренінги та інші заходи для розвитку підприємницьких компетенцій.

Таким чином, створення й розвиток інституційної інфраструктури підтримки бізнесу є не лише умовою зростання локального підприємництва, а й чинником підвищення зайнятості, зменшення трудової міграції та формування стійкої економічної моделі розвитку Свалявської громади.

Інформаційно-консультаційні механізми підтримки підприємництва є важливою складовою інституційного середовища, що формує прозорі, передбачувані та сприятливі умови для ведення бізнесу на місцевому рівні. Ефективне функціонування таких механізмів забезпечує оперативний доступ підприємців до актуальної інформації щодо регуляторних змін, податкового законодавства, державних і міжнародних програм фінансування, можливостей грантової підтримки, механізмів кредитування та співпраці з інституціями розвитку.

У контексті Свалявської територіальної громади актуальним завданням є інституціоналізація та систематизація інформаційно-консультаційної роботи, яка на сьогодні здебільшого має епізодичний характер і реалізується через окремі заходи партнерських організацій (торгово-промислової палати, служби зайнятості, громадських ініціатив). Для підвищення ефективності взаємодії з підприємницьким середовищем пропонується запровадження комплексної інформаційної платформи на базі офіційного сайту громади або ЦНАПу, що забезпечуватиме: регулярне оновлення інформації щодо програм підтримки малого та середнього бізнесу (державних, обласних, міжнародних); публікацію покрокових інструкцій щодо започаткування бізнесу, реєстрації, отримання

дозволів, ведення звітності; створення окремого розділу для підприємців з інтерактивними формами для звернень, подання документів, реєстрації на консультації; календар подій (вебінарів, тренінгів, конкурсів, консультаційних сесій); довідник контактів банківських установ, фондів, донорів, доступних у межах регіону програм мікрокредитування. Крім того, важливим кроком є призначення відповідального спеціаліста з економічного розвитку або підприємництва, до функціоналу якого входить комунікація з бізнесом, координація консультаційної підтримки, ведення моніторингу потреб підприємців. Також можливе створення гарячої лінії або електронної поштової скриньки, куди підприємці можуть звертатися з конкретними питаннями щодо ведення бізнесу в громаді.

Запровадження таких інституційних рішень сприятиме не лише розвитку малого та середнього бізнесу, а й формуванню підприємницької культури, зниженню бар'єрів входу до ринку для нових гравців та активізації локального економічного потенціалу громади.

### **3.2. Модель стимулювання підприємництва на прикладі проєкту «Свалява Бізнес-Потенціал 2026»**

У сучасних умовах посилення децентралізаційних процесів в Україні ключовим завданням територіальних громад стає формування ефективної економічної політики на місцевому рівні. Одним із головних напрямів такої політики є підтримка та розвиток підприємництва – як основи економічного зростання, створення робочих місць та забезпечення фінансової спроможності громад. У цьому контексті розробка та реалізація цільових проєктів місцевого економічного розвитку відіграє важливу роль.

Розроблений нами проєкт «Свалява Бізнес-Потенціал 2026» є комплексною ініціативою, спрямованою на створення сприятливого підприємницького середовища у Свалявській територіальній громаді шляхом

посилення інституційної підтримки бізнесу, розвитку людського капіталу, фінансової підтримки місцевих ініціатив та залучення інвестицій.

Метою запропонованого проєкту є сприяння розвитку малого та середнього підприємництва в громаді через реалізацію системного підходу до підтримки бізнесу на всіх етапах його формування та функціонування.

Структурно проєктна модель передбачає реалізацію п'яти ключових компонентів:

1. Аналітика та діалог з бізнесом, що включає проведення соціологічного опитування підприємців, SWOT-аналіз підприємницького середовища, організацію круглих столів і публічних обговорень для формування узгоджених рішень у сфері економічного розвитку.

2. Створення Центру підтримки підприємництва (ЦПП) на базі партнерства з органами місцевого самоврядування. Центр забезпечуватиме підприємців консультаціями з питань реєстрації, податкового планування, маркетингу, цифровізації тощо, а також організовуватиме освітні заходи.

3. Реалізація навчальних програм та менторства для цільових груп (молодь, ВПО, ветерани, початківці-підприємці). Навчання охоплює теми з основ бізнесу, фінансової грамотності, просування товарів і послуг, залучення грантів, а також передбачає підтримку з боку досвідчених наставників.

4. Програма мікрогрантів із фінансуванням до 100 тис. грн для започаткування або масштабування підприємницької діяльності. Відбір учасників відбуватиметься на конкурсній основі за прозорими критеріями, із залученням незалежної комісії.

5. Формування інвестиційної привабливості громади через створення каталогу бізнес-ідей, бази даних доступних приміщень та земельних ділянок, розробку інвестиційних паспортів населених пунктів громади (Свалява, Голубине, Пасіка тощо), а також запуск онлайн-платформи для презентації проєктів перед потенційними інвесторами.

Проєкт розрахований на два роки (січень 2026 – грудень 2027) із загальним бюджетом у 5 млн грн. Фінансування передбачається з декількох

джерел: 2 млн грн – міжнародна донорська допомога (DOBRE, U-LEAD, ПРООН), 1,5 млн грн – кошти місцевого та обласного бюджетів, 1,5 млн грн – внески приватного сектору та бізнес-партнерів. Цільовими групами проєкту визначено: молодь віком 18–35 років; внутрішньо переміщених осіб і ветеранів; початківців та діючих підприємців, які мають намір розширити бізнес; представників креативного сектору, туристичної галузі та сільського господарства.

Нами розроблено деталізований кошторис проєкту «Свалява Бізнес-Потенціал 2026». Він розбитий на основні компоненти та джерела фінансування (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Кошторис проєкту «Свалява Бізнес-Потенціал 2026»

№	Напрямок діяльності	Сума, грн	Джерело фінансування
1	2	3	4
1	Дослідження, аналіз та бізнес-діалог	350 000	Місцевий бюджет / донори
	- Соціологічне опитування (анкетування, фокус-групи)	150 000	
	- SWOT-аналіз підприємницького середовища	50 000	
	- Проведення форумів, круглих столів	150 000	
2	Створення Центру підтримки підприємництва (ЦПП)	900 000	Донори / місцевий бюджет
	- Ремонт / облаштування приміщення	400 000	
	- Обладнання (ноутбуки, меблі, принтери)	300 000	
	- CRM-система та сайт ЦПП	100 000	
	- Операційні витрати (комунальні, інтернет, тощо)	100 000	
3	Освітні заходи та менторські програми	800 000	Донори / місцевий бюджет / бізнес
	- Проведення тренінгів (50+)	400 000	
	- Залучення експертів / тренерів	250 000	
	- Друк матеріалів, відеоуроки	100 000	
	- Організація стажувань, менторських програм	50 000	
4	Програма мікрогрантів для підприємців	2 000 000	Донори / бізнес
	- Мінімальний грант — 50 000 грн		
	- Орієнтовно: 40 переможців		
	- Адміністративний супровід	Включено	
5	Комунікаційна кампанія та популяризація	400 000	Донори / місцевий бюджет / бізнес
	- PR-кампанія, ролики, статті, соцмережі	150 000	

Продовження табл.3.2

1	2	3	4
1	Дослідження, аналіз та бізнес-діалог	350 000	Місцевий бюджет / донори
	- Соціологічне опитування (анкетування, фокус-групи)	150 000	
	- SWOT-аналіз підприємницького середовища	50 000	
	- Проведення форумів, круглих столів	150 000	
2	Створення Центру підтримки підприємництва (ЦПП)	900 000	Донори / місцевий бюджет
	- Ремонт / облаштування приміщення	400 000	
	- Обладнання (ноутбуки, меблі, принтери)	300 000	
	- CRM-система та сайт ЦПП	100 000	
	- Операційні витрати (комунальні, інтернет, тощо)	100 000	
3	Освітні заходи та менторські програми	800 000	Донори / місцевий бюджет / бізнес
	- Проведення тренінгів (50+)	400 000	
	- Залучення експертів / тренерів	250 000	
	- Друк матеріалів, відеоуроки	100 000	
	- Організація стажувань, менторських програм	50 000	
4	Програма мікрогрантів для підприємців	2 000 000	Донори / бізнес
	- Мінімальний грант — 50 000 грн		
	- Орієнтовно: 40 переможців		
	- Адміністративний супровід	Включено	
5	Комунікаційна кампанія та популяризація	400 000	Донори / місцевий бюджет / бізнес
	- PR-кампанія, ролики, статті, соцмережі	150 000	
	- Серія історій успіху	100 000	
	- Брендінг проекту, друк банерів, листівок	150 000	
6	Інвестиційний паспорт громади	300 000	Місцевий бюджет / донори
	- Розробка онлайн-платформи	150 000	
	- Дизайн та друк англomовних буклетів	100 000	
	- Презентація для інвесторів / діаспори	50 000	
7	Управління проектом / моніторинг / звітність	250 000	Усі джерела (пропорційно)
	- Координаційна команда (3 особи)	180 000	
	- Моніторинг ефективності, оцінка впливу	50 000	
	- Звітування, аудит	20 000	
	Загальний бюджет:	5 000 000	

Примітка. Складено автором самостійно. Вартість ресурсів розрахована з урахуванням цін у 2025 році, з резервом 10–15% на інфляцію.

Реалізація проекту «Свалява Бізнес-Потенціал 2026» вимагає чіткого планування дій у часі, координації між зацікавленими сторонами та розмежування етапів реалізації. З цією метою була розроблена поетапна

дорожня карта, що охоплює весь період упровадження ініціативи – з січня 2026 року до грудня 2027 року, загалом – 24 місяці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Дорожня карта впровадження проєкту «Свалява Бізнес-Потенціал 2026»

Завдання	Діяльність	Відповідальні	Примітки
<b>Етап 1. Підготовчий (січень – березень 2026)</b>			
1.1	Створення координаційної ради проєкту	Свалявська міська рада	До складу увійдуть представники влади, бізнесу, ГО
1.2	Проведення стартового круглого столу	ЦПП чи Міськрада	Презентація цілей проєкту для громади
1.3	Аудит бізнес-потенціалу громади	Експертна група	SWOT-аналіз, опитування, анкетування
1.4	Підготовка положень про конкурс грантів	ЦПП та Юридичний відділ	Правила, критерії, форма заявок
<b>Етап 2. Створення інфраструктури підтримки підприємництва (квітень – серпень 2026)</b>			
2.1	Облаштування Центру підтримки підприємництва (ЦПП)	Відділ економіки, архітектура	Вибір приміщення, ремонт, меблювання
2.2	Закупівля техніки, запуск сайту ЦПП	ІТ-відділ, комунікаційна команда	Онлайн-платформа, розділ для грантів
2.3	Розробка навчальної програми	Партнери (ГО, бізнес-школи)	Теми: бізнес-планування, маркетинг, гранти
<b>Етап 3. Старт навчальних програм і грантової підтримки (вересень 2026 – квітень 2027)</b>			
3.1	Запуск бізнес-школи при ЦПП	Тренери, ментори	Навчання групами, сертифікація
3.2	Оголошення 1-го раунду мікрогрантів	ЦПП	До 20 грантів на суму 50 тис. грн
3.3	Менторська програма для стартапів	Запрошені підприємці	Формат: наставник + команда
3.4	PR-кампанія "Бізнес починається тут"	Комунікаційна команда	Історії успіху, відео, соцмережі
<b>Етап 4. Активна фаза розвитку бізнесу та інвестицій (травень – грудень 2027)</b>			
4.1	Оголошення 2-го раунду мікрогрантів	ЦПП	Ще 20 грантів до кінця проєкту
4.2	Проведення бізнес-форуму "Свалява 2027"	Міськрада та бізнес-асоціації	Презентація інвестиційного паспорта
4.3	Залучення представників діаспори до співпраці	Департамент міжнародної співпраці	Онлайн-конференції, презентації
4.4	Публічне визнання підприємців громади	Міськрада	Нагородження, мотивація, розголос
<b>Етап 5. Завершення, оцінка та сталість - грудень 2027</b>			
5.1	Підсумковий звіт про результати проєкту	Проектна команда	Моніторинг KPIs, фото- та відеозвіт
5.2	Проведення конференції про підсумки	Міськрада чи ЦПП	Залучення ЗМІ, партнерів, інвесторів

Примітка. Складено автором самостійно

Першим етапом (січень – березень 2026 року) передбачено створення координаційної ради проєкту за участі представників місцевої влади, бізнесу, громадських організацій та експертного середовища. У цей період планується проведення стартового форуму, а також виконання аналітичної роботи, зокрема SWOT-аналізу бізнес-середовища Свалявської територіальної громади. Крім того, буде розроблено положення про проведення конкурсу мікрогрантів, яке ляже в основу майбутніх програм фінансової підтримки підприємців.

Другий етап (квітень – серпень 2026 року) зосереджений на створенні Центру підтримки підприємництва (ЦПП) у громаді. Це включає відбір та облаштування приміщення, закупівлю необхідного обладнання (ноутбуки, офісна техніка, меблі), запуск офіційного веб-сайту та CRM-системи для обліку заявок. Одночасно планується розробити навчальні програми з підприємництва, що будуть реалізовані на базі ЦПП спільно з партнерами.

Третій етап (вересень 2026 – квітень 2027 року) є активною фазою освітньої та грантової підтримки. Передбачається запуск бізнес-школи, організація серії тренінгів та воркшопів із залученням кваліфікованих тренерів і менторів. У цей період буде оголошено перший раунд конкурсу мікрогрантів із метою підтримки приблизно 20 бізнес-ініціатив. Також планується реалізація менторської програми, яка передбачає залучення успішних підприємців до наставництва над стартапами громади.

Четвертий етап (травень – грудень 2027 року) зосереджується на розширенні проєкту та стимулюванні інвестиційної активності. У цей час проводиться другий етап конкурсу мікрогрантів, а також організовується бізнес-форум «Свалява 2027» з метою презентації інвестиційного паспорта громади потенційним партнерам та представникам української та закордонної діаспори. Паралельно триватиме інформаційна кампанія, спрямована на популяризацію історій успішного підприємництва у Свалявській ТГ.

Заключний, п'ятий етап (грудень 2027 року) передбачає підведення підсумків проєкту. Відповідальні органи готують фінальний аналітичний звіт, у якому будуть оцінені досягнуті кількісні та якісні показники, включаючи

кількість створених підприємств, робочих місць, обсяг залучених інвестицій тощо. Окремо проводиться підсумкова конференція із залученням партнерів, донорів та громадськості. За підсумками оцінювання ефективності, розробляється стратегія подальшої інституалізації ЦПП або масштабування програми підтримки підприємництва на постійній основі.

Очікувані результати реалізації проєкту «Свалява Бізнес-Потенціал 2026» подано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

### Очікувані результати реалізації проєкту «Свалява Бізнес-Потенціал 2026»

Очікувані результати	Значення	Обґрунтування
Створено нових бізнесів	30+	На основі реалізації мікрогрантової програми (дві хвили по 20 переможців, з яких не менше половини – стартапи), а також завдяки навчанню та менторській підтримці, очікується створення щонайменше 30 нових бізнес-ініціатив у громаді.
Розширення діючих підприємств	20+	Частина учасників грантового конкурсу будуть діючими підприємцями, що використовуватимуть фінансування для масштабування або модернізації. Очікується, що не менше 20 підприємств отримають нові можливості для розвитку.
Проведено навчань, тренінгів	50+	У межах освітньої компоненти проєкту заплановано понад 50 заходів: тренінги, воркшопи, лекції, менторські сесії та стажування. Це забезпечить системне навчання для всіх цільових груп.
Кількість учасників	500+	Очікується залучення понад 500 осіб до заходів проєкту – через відкриті тренінги, консультації у ЦПП, участь у конкурсах, форумах та PR-кампаніях. Значна частина учасників – це молодь, ВПО, ветерани та діючі підприємці.
Нові робочі місця	100+	Створення нових бізнесів, а також розширення існуючих сприятиме формуванню нових робочих місць. У середньому кожен новий або розширений бізнес може забезпечити 2–3 робочих місця, що дозволяє досягти прогнозованого показника.

Примітка. Складено автором самостійно

Враховуючи стратегічну спрямованість та комплексний характер проєкту, його реалізація дозволить не лише підвищити економічну активність у громаді, але й створити сталу модель підтримки підприємництва на місцевому рівні. Таким чином, проєкт «Свалява Бізнес-Потенціал 2026» може бути розцінений як ефективний інструмент локального економічного розвитку, що відповідає сучасним викликам і можливостям децентралізованого управління.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичні узагальнення і запропоновано вирішення деяких наукових проблем стосовно залучення потенціалу підприємництва у розвиток територіальної громади.

Це дозволило нам сформулювати низку теоретичних й практичних висновків.

1. Потенціал підприємництва є інтегрованою економічною категорією, що поєднує внутрішні можливості суб'єктів господарювання з наявними у громаді умовами для розвитку бізнесу. Його сутність полягає у взаємодії двох вимірів: підприємницького потенціалу як характеристики окремого підприємця (ресурси, компетенції, мотивація, інноваційність) та потенціалу підприємництва як системи зовнішніх передумов і можливостей (інституційне середовище, інфраструктура, доступ до фінансування, культура підприємства). У сучасних умовах децентралізації саме потенціал підприємництва виступає стратегічним ресурсом громади, від ефективного управління яким залежить її економічна самодостатність, стійкість до зовнішніх викликів і здатність до саморозвитку.

2. Залучення потенціалу підприємництва до розвитку територіальної громади є вкрай важливим чинником економічного зростання, підвищення зайнятості та якості життя населення. Ефективність цього процесу ґрунтується на дотриманні базових засад, таких як децентралізація, партнерство, прозорість, інноваційність та орієнтація на сталий розвиток. Водночас успішне використання підприємницького потенціалу потребує комплексного застосування різних методів – організаційно-економічних, фінансових, інституційних, інформаційно-комунікаційних та інфраструктурних, які мають працювати в єдності. Органи місцевого самоврядування відіграють провідну роль у створенні сприятливого бізнес-середовища, реалізації стимулів для розвитку малого і середнього бізнесу, підтримки інновацій та залучення інвестицій. Успішна реалізація зазначених засад і методів можлива лише за

умови активної взаємодії між владою, підприємцями, інвесторами та громадою. Такий міжсекторальний та системний підхід є необхідною умовою для сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах децентралізації та сучасних викликів.

3. У другому розділі нашої роботи здійснено аналіз особливостей розвитку підприємництва у Свалявській міській територіальній громаді. Досліджувана територіальна громада вирізняється вигідним географічним розташуванням, наявністю рекреаційного потенціалу та порівняно високим рівнем урбанізації для гірського регіону. Структура економіки громади є диверсифікованою, однак домінує малий та мікробізнес – понад 85% підприємств є мікропідприємствами, більшість з яких – це фізичні особи-підприємці. Основними секторами підприємницької діяльності залишаються торгівля, послуги, будівництво та виробництво (зокрема мінеральної води). Спостерігається також формування нових напрямів бізнесу – у сфері ІТ, альтернативної енергетики та агропереробки, що свідчить про наявність інноваційного потенціалу.

Попри позитивну динаміку росту кількості зареєстрованих підприємств, фінансово-економічні показники громади у 2023–2024 роках демонструють тенденцію до зниження: падає дохід, скорочуються активи та чисельність зайнятих осіб. Це вказує на перехід підприємницького середовища до фази сповільненого розвитку або навіть стагнації, що зумовлено як зовнішніми (воєнні виклики, інфляція), так і внутрішніми факторами (низька масштабованість бізнесу, перенасичення ринку, недостатня інвестиційна активність). Для стабілізації та пожвавлення економіки громади доцільним є фокус на підтримці малого бізнесу, стимулюванні інновацій, розвитку трудоінтенсивних галузей, просуванні екопродуктів та створенні умов для залучення зовнішніх інвестицій.

4. Оцінка рівня залучення потенціалу підприємництва у розвиток Свалявської міської територіальної громади свідчить про наявність вагомого економічного та соціального ресурсу з боку бізнесу, однак ефективність його

використання залишається обмеженою. Попри значну частку підприємницької активності у формуванні бюджету громади, створенні робочих місць та реалізації окремих соціальних ініціатив, залучення бізнесу до стратегічного управління розвитком громади має переважно фрагментарний та неформалізований характер. Аналіз показав відсутність сталих механізмів комунікації між владою і бізнесом, слабку інституційну підтримку підприємництва, проблеми з доступом до фінансування, інфраструктурні обмеження та міграційні ризики. Водночас підприємці демонструють зацікавленість у взаємодії з місцевою владою та готовність брати участь у стратегічному плануванні. Наявні передумови – вигідне географічне розташування, активність ФОП, природно-рекреаційний потенціал – створюють можливості для формування сприятливого бізнес-середовища. Для реалізації цього потенціалу необхідно забезпечити створення стабільних інституцій підтримки підприємництва, платформ для постійного діалогу, програм фінансової та освітньої підтримки, а також розвивати державно-приватне партнерство.

Таким чином, майбутній розвиток Свалявської громади значною мірою залежатиме від здатності місцевої влади інтегрувати підприємництво у систему стратегічного управління та створити умови для активної участі бізнесу у вирішенні соціально-економічних викликів громади.

5. Запровадження системи стимулюючих інструментів у Свалявській міській територіальній громаді є важливим кроком для активізації підприємницької діяльності, підвищення інвестиційної привабливості та забезпечення сталого економічного розвитку. Комплексний підхід, що охоплює економічні, фінансові, інституційні та інформаційно-консультаційні механізми, дозволяє створити сприятливе середовище для малого та середнього бізнесу, особливо в пріоритетних секторах – туризмі, агропереробці, альтернативній енергетиці та екологічному фермерстві. Важливими умовами ефективності таких заходів є прозорість процедур, стратегічне планування, наявність відповідної інфраструктури підтримки бізнесу та системний моніторинг

результатів. Реалізація запропонованих інструментів здатна не лише знизити бар'єри для започаткування власної справи, а й забезпечити соціально-економічну стабільність, зменшити трудову міграцію та сформувати основу для довгострокового розвитку громади.

6. На підставі аналізу практичних підходів до розвитку підприємництва на рівні територіальної громади нами розроблено та представлено проєкт «Свалява Бізнес-Потенціал 2026», спрямований на комплексну підтримку малого та середнього бізнесу в межах Свалявської територіальної громади. Даний проєкт має чітку стратегічну орієнтацію, обґрунтовану мету, завдання та комплексну структуру, яка охоплює основні напрями розвитку підприємництва: аналітику, інституційну підтримку, освіту, фінансування та інвестиційну привабливість. Особливістю підходу є поєднання освітньо-консультаційної роботи з практичними механізмами стимулювання економічної активності населення, зокрема через мікрогранти, менторство та сприяння інвестуванню.

Розроблена дорожня карта впровадження проєкту демонструє чітку логіку етапів реалізації, ефективний розподіл ресурсів у часі та передбачає створення умов для довготривалого функціонування Центру підтримки підприємництва як базового елемента місцевої економічної інфраструктури. Завдяки широкому охопленню цільових аудиторій – молоді, ВПО, ветеранів, початківців та діючих підприємців – проєкт має потенціал соціального впливу та сприяє формуванню підприємницької культури в громаді.

Таким чином, реалізація проєкту «Свалява Бізнес-Потенціал 2026» є прикладом практичної реалізації принципів сталого розвитку на рівні громади через підтримку підприємництва, диверсифікацію місцевої економіки та залучення зовнішніх ресурсів. Запропонована модель може бути адаптована до умов інших громад та слугувати основою для розробки муніципальних програм економічного зростання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бізнес-інкубатори допоможуть столичному підприємництву. Офіційний сайт Оболонської районної в місті Києві державної адміністрації. 2021. URL: <https://obolon.kyivcity.gov.ua/news/biznes-inkubatori-dopomozhut-stolichnomu-pidpriemnitstvu>
2. В Україні зростання економіки можливе через розвиток підприємництва. *NV Бізнес*. 2023. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/pidtrimka-biznesu-2025-hto-i-yak-mozhe-otrimati-dopomogu-good-governance-fund-vid-britaniji-50474933.html>
3. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15/>
4. Гринько Т., Базик О. Інноваційний потенціал малого та середнього підприємництва: сутність та особливості. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 3. С. 445-448.
5. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5.08.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
6. Децентралізація в Україні та її вплив на соціально-економічний розвиток територій: методичні підходи та результати оцінювання: наукова доповідь / наук. ред. д.е.н., проф. Сторонянської І.З. Львів: ІРД НАНУ, 2018. 144 с.
7. Децентралізація. Свалявська територіальна громада. URL: [https://decentralization.gov.ua/newgromada/3882?utm\\_source=chatgpt.com](https://decentralization.gov.ua/newgromada/3882?utm_source=chatgpt.com)
8. Добрик Л.О. Генеза поняття «потенціал» як базової економічної категорії соціально-економічного потенціалу регіону. *Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка*. 2018. Вип. 19. С. 746–755.
9. Друкер П. Ф. Інновації та підприємництво: практика і принципи / переклад з англ. К.: Лібра, 2006. 352 с..
10. Єранкін О. Потенціал підприємництва в агробізнесі України в поствоєнний період. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи*

*розвитку* : зб. матеріалів VII Всеукр. наук.-практ. конф., 30 трав. 2022 р. Київ: КНЕУ, 2022. С. 330–333.

11. Закон України від 11.04.2023 № 3050-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо звільнення від сплати екологічного податку, плати за землю та податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, за знищене чи пошкоджене нерухоме майно». URL: [https://tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatkove-zakonodavstvo/zakoni-ukraini/78176.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatkove-zakonodavstvo/zakoni-ukraini/78176.html?utm_source=chatgpt.com)
12. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
13. Завора О.М. Потенціал підприємства: сутність та ідентифікація його складових. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-70>
14. Звіт стратегічної екологічної оцінки Стратегії розвитку Свалявської міської територіальної громади до 2027 року та Плану заходів на 2025-2027 роки з реалізації Стратегії розвитку Свалявської міської територіальної громади до 2027 року. Свалява, 2025. 44 с.
15. Інститут громадянського суспільства. Створення інфраструктури розвитку МСП в громадах. 2023. URL: <https://www.csi.org.ua/news/stvorennya-infrastruktury-rozvytku-malogo-i-serednogo-pidpryyemnyctva>
16. Кантільйон Р. Есе про природу торгівлі загалом / переклад з фр. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 212 с.
17. Кравченко В., Старостіна А. Еволюція теоретичних підходів до дослідження підприємницьких ризиків. *Економіка*. 2014. №9(162). С. 11-17.
18. Кузнєцова Т.В., Красовська Ю.В., Подлевська О.М. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2017. 196 с.

- 19.Линдюк А. Вплив інноваційних підприємницьких ініціатив на організаційно-економічне забезпечення інвестицій у територіальних громадах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-57>
- 20.Лопушинський І. П., Філіппова В. Д., Плющ Р. М. Механізми забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 4(83). С.154-160.
- 21.Лохман Н.В. Розвиток інноваційного потенціалу туристичних підприємств: теорія, методологія, практика : дис... докт. екон. наук: 08.00.04. Дніпро, 2019. 623 с.
- 22.Марченко М. М. Роль бізнес-інкубаторів у розвитку стартапів: ключові функції та перспективи вдосконалення. *Економіка, менеджмент, бізнес*. 2024. № 4(47). С. 73–81.
- 23.Миронець М. Концепції підприємницького потенціалу, його характеристика та властивості. *Цифрова економіка та економічна безпека : науково-практичний журнал*. 2025. № 1 (16). С. 109–114.
- 24.Нагорна О., Лукомська А. Підприємництво як основна складова господарської діяльності в державі. *Молодий вчений*. 2022. № 10 (110). С. 27-29.
- 25.Парфентьева О.Г. Діагностика потенціалу розвитку автотранспортного підприємства : дис... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2018. 256 с.
- 26.Печунка Д.М. Методи залучення потенціалу підприємництва у розвиток територіальної громади. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: збірник тез доповідей наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу (Тернопіль, 27 листопада 2025року)*. Тернопіль: ЗУНУ, 2025.
- 27.Печунка Д.М. Сутність підприємництва та його роль у розвитку територіальних громад. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного*

- управління в умовах сучасних викликів: матеріали доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Збараж, 15 травня 2025 року). Тернопіль: ЗУНУ, 2025.*
28. Сей Ж.-Б. Трактат політичної економії / переклад з фр. К.: Основи, 2003. 478 с.
29. Слободяник А. М., Павловський С. А., Серий А. А., Гармаш О. С., Коваль В. М. Забезпечення та розвиток економічної спроможності територіальних громад в Україні у період цифровізації економіки. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. Вип. 7. С. 142-153.
30. Стратегія розвитку Свалявської територіальної громади на період до 2027 року. Свалява, 2021. 172 с.
31. Шкільняк М.М., Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Васіна А.Ю. та ін. Управління життєдіяльністю територіальних громад в умовах воєнного стану: виклики й механізми реагування. *Вісник економіки*. 2022. Випуск 2. С.197-206.
32. Шкільняк М.М. Модернізація публічної служби – як інструмент управлінських реформ в Україні. Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю: «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». 2025. С. 285-292.
33. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку / переклад з нім. К.: Видавництво Соломії Павличко "Основи", 2001. 254 с.
34. Clarity Project. Свалявська міська територіальна громада. URL: <https://clarity-project.info/hromada/UA21040230000091606>
35. KSE: Україна пропонує потужні стимули для великих інвесторів. *Kyiv School of Economics*. 2023. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/ukrayina-proponuye-potuzhni-stimuli-dlya-velikih-investoriv-shhob-rozpochati-chi-rozshiriti-ptahivnichiy-biznes-navit-v-umovah-viyni>

36. Palatna D. Development of the social sphere in modern territorial communities. *Social Work and Education*, 2022. Vol.9 (1), pp.75–88. URL: <https://doi.org/10.25128/2520-6230.22.1.6>