

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет
(назва інституту, факультету)
Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Магістр
(освітній рівень)

на тему:

**«ВПЛИВ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА
РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ»**

Виконав: студент 2 курсу, групи ПТ-М21
напряму підготовки (спеціальності)
076 «Підприємництво та торгівля»,
освітньої програми «Підприємництво та
торгівля»

(шифр і назва спеціальності)

Галик Л.М.

(прізвище та ініціали студента)

Керівник к.е.н., доц. Ціжма Ю.І.

(науковий ступінь, вчене звання прізвище та ініціали)

Рецензент д.е.н., проф. Щур Р.І.

(науковий ступінь, вчене звання прізвище та ініціали)

Івано–Франківськ – 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПЛИВУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	6
1.1. Сутність малого та середнього підприємництва.....	6
1.2. Роль малого та середнього підприємництва в розвитку територіальної громади.....	11
1.3. Розвиток малого та середнього підприємництва в Україні	13
Висновок до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ МАЛОГО І SEREDNЬOГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА РОЗВИТОК ВОРОХНЯНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ	23
2.1. Загальна характеристика Ворохтянської селищної ради.....	23
2.2. Аналіз впливу малого та середнього підприємництва на фінансову спроможність територіальної громади.....	37
2.3. Оцінка впливу підприємництва на соціально-економічний розвиток територіальної громади.....	41
Висновок до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ДОСВІД ЗАЛУЧЕННЯ МАЛОГО ТА SEREDNЬOГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У ПРОЦЕС РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	48
3.1. Інноваційні інструменти активізації малого та середнього підприємництва у процес розвитку територіальної громади.....	48
3.2. Досвід залучення малого та середнього підприємництва у процес розвитку територіальної громади.....	59
Висновок до розділу 3.....	64
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми. Повномасштабне вторгнення російських військ в Україну стало початком війни, яка не лише підірвала економічну стабільність держави, а й спричинила значні негативні наслідки для світової економіки та геополітичної ситуації. Масштабні людські втрати та суттєві руйнування житлової, промислової й соціальної інфраструктури роблять нагальним формування ефективної стратегії та чіткого плану дій щодо економічної консолідації та повоєнного відновлення.

Відбудова економіки після широкомасштабного військового конфлікту вимагає комплексного підходу, спрямованого на ключові напрями розвитку. Це передбачає не лише відновлення матеріальної інфраструктури, а й створення безпечного, передбачуваного та сприятливого економічного й правового середовища, яке відкриватиме нові можливості для українського бізнесу та громадян.

Для зміцнення національної економіки та подолання фінансової кризи пріоритет слід надавати розвитку малих та середніх підприємств (МСП). МСП є важливими суб'єктами господарювання та ключовим важелем сталого розвитку національної ринкової економіки. Вони сприяють процесу демонополізації та приватизації, сприяють інноваціям, забезпечують цінову стабільність, забезпечують ринок достатньою кількістю товарів, послуг та можливостей працевлаштування, сприяють здоровій ринковій конкуренції та є основним джерелом національного доходу.

Метою кваліфікаційної роботи розкрити теоретичні та практичні засади функціонування малого та середнього підприємництва в Україні, проаналізувати тенденції їх розвитку та вплив на процес відновлення загальноекономічної бази країни, визначити оптимальні практичні рекомендації щодо підтримки цього сектору в сучасних ринкових умовах.

Для досягнення поставленої мети були розроблені та вирішені такі **завдання:**

- продемонструвати теоретичні та практичні основи функціонування малих та середніх підприємств (МСП) в Україні та їх внесок в економічний розвиток громади;
- дослідити роль малого та середнього підприємництва в розвитку територіальної громади;
- висвітлити розвиток малого та середнього підприємництва в Україні;
- проаналізувати впливу малого та середнього підприємництва на фінансову спроможність територіальної громади;
- оцінити впливу підприємництва на соціально-економічний розвиток територіальної громади;
- визначити інноваційні інструменти активізації малого та середнього підприємництва у процес розвитку територіальної громади;
- вивчити досвід залучення малого та середнього підприємництва у процес розвитку територіальної громади;

Об'єктом дослідження є функціонування малого та середнього підприємництва як фактора розвитку Ворохтянської селищної ради.

Предметом дослідження є економічні, соціальні та організаційні механізми впливу малого і середнього підприємництва на розвиток Ворохтянської селищної ради.

Методи дослідження. У роботі використовувались наступні методи: спостереження, аналогія, індукція та дедукція – використовуються для вивчення фахової літератури, нормативної бази, теоретичних узагальнень та формування висновків про сутність і роль малого та середнього підприємництва; декомпозиція – використовується для розкриття мети дослідження та постановки завдань; аналіз і порівняння – використовується для оцінки основних показників діяльності підприємства та вивчення зарубіжного досвіду; синтез – використовується для узагальнення та формування висновків і рекомендацій щодо покращення бізнес-середовища в умовах кризи економічного розвитку України.

Інформаційною базою є законодавчі та нормативно-правові акти Міністерства фінансів України, Державної служби статистики України, Державної податкової служби України, Національного банку України, офіційні статистичні та інформаційні матеріали, Інтернет-ресурси, власні аналітичні розрахунки, підручники та наукові праці вітчизняних учених.

Наукова новизна. Удосконалено підхід до оцінки впливу малого і середнього підприємництва на розвиток територіальної громади, що ґрунтується на поєднанні фінансових, соціально-економічних та інституційних показників, які дозволяють комплексно оцінювати результативність функціонування бізнес-середовища на локальному рівні; зміст та особливості взаємодії малого і середнього підприємництва з органами місцевого самоврядування, зокрема через визначення ключових інструментів співпраці: програм підтримки, грантових механізмів, партнерських проєктів у громаді.

Структура роботи. Робота містить вступ, три основні частини, висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПЛИВУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1. Сутність малого та середнього підприємництва

Сучасна економіка України змушена функціонувати в надзвичайно складних, непередбачуваних та суворих умовах. Повномасштабне військове вторгнення держави-агресора завдало серйозної шкоди всім елементам економічної системи країни. Виробництво основних продуктів різко скоротилося, особливо тих, що складали основу експортного потенціалу України. Блокади портів паралізували регіональну транспортну, логістичну, соціальну, ринкову та інженерну інфраструктуру. Сотні тисяч, навіть мільйони людей хлинули до західної України, тимчасово втративши своє нормальне економічне життя. Крім того, політична ситуація, напружені зовнішньоекономічні відносини, зростання зовнішнього боргу та ризик дефолту, серед інших факторів, загострили економічну нестабільність.

Загалом, сутність будь-якої категорії можна розкрити через її визначення. У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі існують різні тлумачення підприємництва. Наприклад, А. Сміт розглядає підприємництво як природну, проактивну та саморегульовану діяльність за наявності ключових факторів виробництва. А. Маршалл та Ж.-Б. Сей визначають його як форму діяльності, що поєднує три класичні фактори виробництва: землю, працю та капітал. Р. Гісріч та М. Пітерс наголошують, що підприємництво – це процес створення нової цінності; підприємці – це ті, хто інвестує необхідний час та енергію, несуть фінансові, психологічні та соціальні ризики, а також отримують дохід і задоволення від кінцевих результатів [27, с.10].

В українській практиці Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб», а саме в ст. 2 визначає

«підприємництво» як безпосереднє, незалежне, систематичне та ризиковане виробництво продукції, робіт чи послуг фізичною або юридичною особою, зареєстрованою як підприємство з метою отримання прибутку. Підприємства можуть використовуватися як для комерційної, так і для некомерційної економічної діяльності [13,49].

Українські підприємства класифікуються за кількома критеріями: мета та сфера діяльності, форма власності, джерело та структура капіталу, характер економічної діяльності, технологічна складність, тривалість існування та розмір. Крім того, вони окремо класифікуються на малі, середні та великі підприємства на основі низки показників, зокрема доходу, кількості працівників та вартості активів. Ця система охоплює всі зареєстровані суб'єкти господарювання в Україні, але виключає бюджетні установи.

Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» містять окремі норми щодо визначення розміру підприємства. Водночас між цими актами існують певні відмінності[23].

Закон враховує середню кількість працівників, балансову вартість активів чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) під час класифікації підприємств.

Крім того, чинне законодавство передбачає встановлені критерії, за якими визначається розмір підприємства [17, с. 43] .

Малими є підприємства, які не відповідають критеріям для мікропідприємств та показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передуює звітному, відповідають щонайменше двом із таких критеріїв:

- балансова вартість активів – до 4 мільйонів євро включно;
- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 8 мільйонів євро включно;
- середня кількість працівників – до 50 осіб включно.

Середніми є підприємства, які не відповідають критеріям для малих підприємств та показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом із таких критеріїв:

- балансова вартість активів – до 20 мільйонів євро включно;
- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 40 мільйонів євро включно;
- середня кількість працівників – до 250 осіб включно.

У європейських країнах для визначення розміру бізнесу зазвичай використовуються такі критерії: сума кількості працівників та річного обороту або сума кількості працівників та річної вартості активів. Ці три показники – кількість працівників, річний дохід та загальна сума активів – використовуються в рекомендаціях ЄС щодо класифікації бізнесу та в Законі України про бухгалтерський облік та фінансову звітність, але порогові значення відрізняються залежно від системи. Крім того, хоча законодавство ЄС передбачає єдині числові стандарти, їх конкретне застосування може відрізнятися.

До основних характеристик МСП належать: здатність генерувати дохід та забезпечувати робочі місця, готовність до ризику, інноваційність та потенціал зростання, ліквідність та гнучкість, швидке прийняття рішень, фінансова автономія, висока конкурентоспроможність, важлива роль у формуванні середнього класу, акцент на якості та унікальності, соціальна відповідальність, сприяння розвитку громадянського суспільства, а також акцент на локалізації та доступності.

Підприємництво проявляється, перш за все, у творчій організації економічної діяльності на основі інноваційних ідей. Воно передбачає ініціативу та самостійне й раціональне інтегрування матеріальних і фінансових ресурсів, нематеріальних активів і праці для створення нових продуктів чи послуг. Результатом є виробництво товарів або надання послуг та отримання відповідного доходу. Тому кожен тип підприємства має свої інтереси, які формують його економічну поведінку, визначають його ставлення до

національної політики та впливають на його позицію щодо соціально-економічних, політичних та національних питань розвитку [9, с.22].

Для кращого відстеження тенденцій розвитку підприємництва рекомендується аналізувати динамічну статистику щодо початку та завершення підприємницької діяльності з 2020 по 2024 рік. (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Кількість новостворених та тих, що припинили діяльність у 2020-2024 рр.[17]

За даними Єдиного державного реєстру України (ЄДР), у 2020 році в Україні було зареєстровано 227 096 нових суб'єктів малого підприємництва, у 2022 році – 193 268, у 2023 році ця кількість зросла до 302 626, перевищивши довоєнний рівень. Водночас у 2023 році припинили діяльність 158390 суб'єктів господарювання, що становить майже половину новостворених суб'єктів господарювання, що узгоджується із загальновідомим фактом, що більше третини суб'єктів господарювання припиняють діяльність протягом першого року діяльності [10, с. 6].

Аналіз динаміки створення та ліквідації бізнесу, наведений на рисунку 1.1, свідчить про зростання підприємницької активності у 2020-2021 роках на фоні відносно стабільного закриття бізнесу.

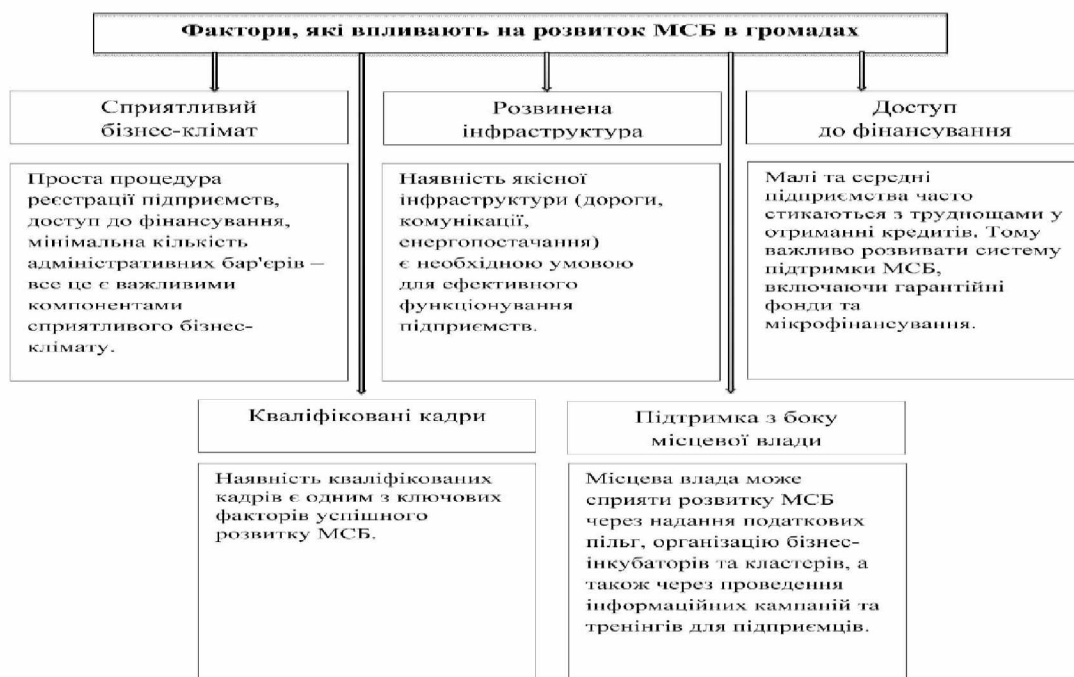


Рис. 1.2. Фактори, що впливають на розвиток малого та середнього підприємництва в громадах

У 2022 році наслідки повномасштабного військового вторгнення призвели до різкого скорочення нових реєстрацій бізнесу, а кількість закриття скоротилася майже вдвічі. Цю динаміку можна трактувати як результат тимчасових обмежень у прийнятті бізнес-рішень в умовах невизначеності. У 2023 році підприємницька активність суттєво позбавилася: кількість новозареєстрованих підприємств перевищила довоєнний рівень, але водночас зросла кількість закриття. Аналіз динаміки кількості суб'єктів господарювання та найманих працівників у малих і середніх підприємствах у 2020-2024 роках свідчить про поступову трансформацію структури підприємницького сектору в умовах економічної нестабільності. Внаслідок відновлення виробничих процесів зросла кількість новозареєстрованих підприємств.

Великі міські центри, такі як Київ, Харків і Дніпро, мають найвищий рівень закриття малого бізнесу. Основні фактори, що сприяють закриттю малого бізнесу, включають високі податки, неправильні стратегічні рішення, недостатні управлінські навички, фінансовий тягар підвищення мінімальної заробітної плати, процедури плинності персоналу та значне збільшення витрат на електроенергію та логістику [13].

1.2. Роль малого та середнього підприємництва в розвитку територіальної громади

Місцеві громади, як фундаментальний компонент національної економіки, відіграють життєво важливу роль у соціально-економічному розвитку країни. Вони сприяють реалізації місцевих ініціатив, залучають інвестиції, сприяють підприємницькому середовищу та створюють можливості для працевлаштування. Малі та середні підприємства (МСП) займають вирішальне місце в цьому процесі, слугуючи ключовим фактором економічного розвитку громад. МСП забезпечують економічне зростання, сприяють інноваціям, розширюють зайнятість та покращують добробут людей.

Важливість малого та середнього підприємництва (МСП) очевидна з того факту, що в Україні малий бізнес становить понад 99% усіх зареєстрованих підприємств. Вони вносять значний дохід до державних бюджетів усіх рівнів, активізують внутрішній ринок та сприяють ринковій конкуренції. МСП присутні майже в усіх секторах економіки – промисловості, сільському господарстві, будівництві та сфері послуг – і підтримували економічну життєздатність навіть у періоди воєнного стану [10].

Водночас, малі та середні підприємства є дуже вразливими до змін зовнішнього середовища та не швидко реагують на економічні потрясіння. Тому війна в Україні суттєво вплинула на їхню підприємницьку діяльність, принісши багато нових викликів. Поточна ситуація характеризується високою невизначеністю, непередбачуваними ризиками та різкими змінами, що значно перешкоджає стабільній роботі та розвитку підприємств.

Важливість малих та середніх підприємств (МСП) для національної економіки є незаперечною. Вони складають основу економік усіх розвинених європейських країн, включаючи Україну. У середньому МСП становлять 99% усіх суб'єктів господарювання. Світовий досвід та реальність показують, що сприяння розвитку МСП допомагає країнам долати кризи та забезпечувати економічне зростання та соціальну стабільність [62, с.2].

Економічні переваги малих і середніх підприємств полягають у широкому спектрі їхніх функцій, які суттєво впливають на загальну економічну ситуацію.

По-перше, малі та середні підприємства виконують важливі соціальні місії, зокрема створюють нові робочі місця та підтримують існуючі, сприяють розвитку кар'єри та забезпечують збільшення частки недержавного сектору у ВВП.

По-друге, малі та середні підприємства мають високу гнучкість та здатність швидко адаптуватися до змін на ринку. Хоча вони мають обмежені фінансові та матеріальні ресурси порівняно з великими підприємствами, вони здатні швидко коригувати виробничі та управлінські процеси, реструктуризувати бізнес-моделі та розвивати нові напрямки бізнесу, пропонуючи на ринку унікальні продукти та послуги. [4, с. 35].

По-третє, малі та середні підприємства загострюють конкуренцію на регіональних та місцевих ринках, що спонукає підприємства шукати ефективніші методи роботи, оптимізувати витрати та покращувати якість продукції, що робить підприємців рушійною силою економічного розвитку та інновацій.

По-четверте, розвиток малих та середніх підприємств став ключовим фактором у процесі приватизації, сприяючи збільшенню частки приватного сектору та створюючи сприятливе середовище для створення нових підприємств.

По-п'яте, малі та середні підприємства є важливою ланкою в системі економічних відносин. Вони надають ресурси, деталі та інженерні послуги великим підприємствам, а також беруть участь у субпідрядних відносинах, фактично виступаючи посередниками між виробниками та споживачами.

По-шосте, малий і середній бізнес має особливе значення для розвитку віддалених територій, зокрема сільських районів. Він забезпечує місцевому населенню можливості для самозайнятості, раціонального використання ресурсів і підвищення добробуту, що сприяє покращенню якості життя громад [2, с. 147].

Малі та середні підприємства (МСП) також виконують багато інших функцій: вони підтримують економічну реструктуризацію, розширюють вибір для споживачів, прискорюють економічне зростання, стимулюють технологічні, маркетингові та соціальні інновації, виробляють високотехнологічну продукцію, сприяють розвитку середнього класу, зменшують соціальну нерівність, пом'якшують соціальну напруженість та розвивають демократичні ринкові відносини. Для ефективного виконання цих функцій МСП повинні забезпечити фінансову стабільність. Фінансова стабільність стосується здатності компанії працювати та процвітати навіть в умовах ризику, невизначеності та конкуренції. Вона є частиною комплексної системи, що охоплює фінансову безпеку, баланс, гнучкість та загальну економічну стійкість компанії.

1.3. Розвиток малого та середнього підприємництва в Україні

Малі та середні підприємства протягом багатьох років проходили низку етапів розвитку, що супроводжувалися змінами законодавства, державної політики, рівня національного та глобального економічного розвитку, а також трансформаціями в освітній сфері. Через динамічні соціально-економічні процеси та появу нових викликів держава має постійно удосконалювати підходи до регуляторної політики, щоб ефективно реагувати на проблеми, з якими зіштовхуються МСП, та забезпечувати належні умови для їх підтримки й подальшого зростання.

Держава впливає на підприємницьку діяльність за допомогою різних механізмів:

- прямих адміністративних інструментів, таких як закони, постанови Верховної Ради та Кабінету Міністрів, укази Президента, нормативні акти міністерств;
- непрямих економічних важелів, до яких належать податки, ціни, відсоткові ставки, кредитування, пільги й санкції.

На сьогодні в Україні сформована широка нормативно-правова база, яка регламентує підприємницьку діяльність, визначає відносини між бізнесом і державою, зумовлює соціальні функції бізнесу та сприяє розвитку підприємницької ініціативи. У додатку А наведено основні чинні нормативні акти, що регулюють діяльність підприємств у сферах виробництва, торгівлі, фінансів і комерційного посередництва.

Важливим є також розуміння того, яким чином МСП взаємодіють з економічною системою, встановлюють зв'язки з іншими її компонентами та стають її інтегральною частиною. З огляду на це розвиток МСП в Україні можна умовно поділити на чотири етапи залежно від рівня законодавчого регулювання [5].

Перший етап – формувальний (1991-1995 рр.) – припав на період глибокої економічної кризи, здобуття незалежності та відсутність достатнього правового підґрунтя. Виникла потреба у державній підтримці та легалізації підприємницької діяльності. Ключовим нормативним актом став Закон України «Про підприємництво» (№ 68-XII), ухвалений 7 лютого 1991 року, який заклав основи правового регулювання, державного контролю та підтримки підприємництва. У 1993 році Кабінет Міністрів затвердив першу Державну програму підтримки підприємництва.

Другий етап – період стабілізації (1996-1999 рр.) – характеризувався більш упорядкованими економічними процесами, зростанням доходів і посиленням конкуренції у сфері торгівлі. Важливими подіями стали ухвалення «Концепції національної політики розвитку малого підприємництва» та закріплення свободи підприємницької діяльності в Конституції України (ст. 42, 1996 р.): «Кожен має право займатися підприємницькою діяльністю, не забороненою законом» [24].

У 1998 році в Україні було створено Національний комітет підприємців (нині Державна регуляторна служба України). Цей центральний орган виконавчої влади відповідає за реалізацію національної регуляторної політики,

регуляторної (контрольної) політики у сфері господарської діяльності, дозвільну систему у сфері господарської діяльності, її дерегуляцію [33].

Україна впроваджує політику підтримки малого бізнесу. Згідно з указом Президента України «Про спрощення системи оподаткування, обліку та звітності для малого бізнесу», з 1 січня 1999 року в Україні було запроваджено єдину систему оподаткування для малого бізнесу, яка замінила 16 податків і зборів, передбачених чинною податковою системою України [51].

Між 1999 і 2001 роками в Україні було прийнято велику кількість нормативних актів, спрямованих на сприяння підприємництву. Серед них Верховна Рада України ухвалила Закон «Про ліцензування окремих видів господарської діяльності в Україні» та Закон «Про захист економічної конкуренції». Ці два закони та нормативні акти передбачали окремі положення та винятки для малих і середніх підприємств і чітко визначали правила ринкової конкуренції [47, 45].

Між 2000 і 2013 роками розвиток малих та середніх підприємств (МСП) в Україні демонстрував адаптивні характеристики, демонструючи стабільне зростання, але також стикаючись із серйозними викликами, спричиненими світовою фінансовою кризою 2008-2009 років. Незважаючи на негативний економічний вплив, протягом цього періоду Україна прийняла кілька важливих нормативно-правових документів, включаючи Господарський кодекс України, Закон про внесення змін до деяких законів, що регулюють регулювання комерційної діяльності в Україні, та Закон про державну підтримку малих підприємств. Необхідність покращення бізнес-середовища також тісно пов'язана зі зобов'язанням України щодо узгодження свого національного законодавства з європейськими та міжнародними стандартами. Тому Україна переглянула свої критерії та методи класифікації розміру підприємств (малі, середні та великі), що стало першим кроком до гармонізації національного законодавства з рекомендаціями ЄС.

Для комплексного регулювання діяльності суб'єктів господарювання та малих та середніх підприємств (МСП) у 2007 році в Україні було прийнято

«Закон про основні засади державного регулювання (контролю) у сфері господарської діяльності» та «Указ Президента про деякі заходи щодо вдосконалення регулювання підприємницької діяльності». Крім того, було оприлюднено низку нормативно-правових документів, зокрема «Указ Президента про лібералізацію підприємницької діяльності та державну підтримку підприємництва», «Указ Президента про стимулювання підприємницької діяльності в умовах світової фінансової кризи» та «Закон про розвиток та державну підтримку МСП». Ці документи встановили низку заходів щодо сприяння розвитку МСП, підвищення їхньої фінансової стабільності, запровадження нових механізмів фінансування та розширення мережі мікрофінансових установ[34].

Отже, цей етап законодавчої інтеграції для МСП в Україні було завершено шляхом уточнення основних цілей державної підтримки МСП серед резидентів України, а саме:

- створення сприятливих умов для розвитку МСП;
- забезпечення розвитку малого та середнього підприємництва, створення конкурентного середовища та підвищення його конкурентоспроможності;
- сприяння інвестиційній та інноваційній діяльності серед малих та середніх підприємств;
- сприяти суб'єктам малого та середнього підприємництва у здійсненні відповідної діяльності та просувати їх продукцію (товари, послуги) та інтелектуальні досягнення на внутрішньому та міжнародному ринках;
- підтримка громадянського підприємництва та забезпечення зайнятості жителів [46,52,50].

Етап кризового розвитку (з 2014 року по теперішній час) розпочався після Революції Гідності, коли було підписано угоду з Європейським Союзом, що ознаменувало нову вершину розвитку українського підприємництва. Це було пов'язано з вибором України приєднатися до Європи перед обличчям низки

зовнішніх загроз і негативних явищ, особливо зростання рівня імміграції, тимчасової втрати частини території, військових дій та економічної кризи.

Поширення пандемії COVID-19 стало серйозним викликом для малого та середнього бізнесу в Україні та світі, що суттєво змінило бізнес-середовище на початку 2020 року. Для підтримки підприємництва під час карантину в Україні було прийнято закон, який вніс зміни до низки нормативних актів із метою забезпечення додаткової соціально-економічної безпеки та підвищення максимальних порогів доходів для різних категорій МСП [43]. Одночасно в країні реалізовувалась «Стратегія розвитку малого та середнього підприємництва до 2020 року» з відповідним планом заходів щодо її впровадження [53].

Серед головних досягнень реалізації цих документів можна виділити:

- розширення можливостей МСП щодо участі у державних закупівлях;
- запуск програми державної підтримки «Доступний кредит 5-7-9%»;
- створення онлайн-платформи «Центр факторингу», що дозволяє підприємцям подавати заявки на участь у державних закупівлях та отримувати безрегресні факторингові пропозиції від банків;
- перегляд законодавчої бази та скасування застарілих або економічно неефективних нормативних актів;
- забезпечення інформаційної підтримки підприємців;
- формування клубів підприємництва у закладах вищої освіти для популяризації підприємницької діяльності серед студентів.

Крім того, урядом була ухвалена «Національна економічна стратегія 2030», яка визначає ключові напрямки розвитку різних секторів української економіки з урахуванням світових тенденцій, таких як цифровізація, розвиток зеленої економіки, підтримка підприємництва та забезпечення збалансованого регіонального розвитку [12].

Запровадження воєнного стану по всій території України знову потребувало серйозного перегляду законодавства щодо трудових відносин, бізнесу та податкової політики з метою створення умов для підтримки МСП.

Держава надала різні форми допомоги, включаючи фінансову, економічну, податкову, кредитну, консультаційну та експортну підтримку. Зокрема, програма кредитування «5-7-9%» стала доступною для всіх українських підприємств, а під час воєнного стану та протягом місяця після його завершення бізнес міг отримати кредити під 0%.

Державна фінансова підтримка бізнесу включає кілька програм, а саме:

- програма сприяння працевлаштуванню внутрішньо переміщених осіб. За цією програмою роботодавці отримують двомісячну мінімальну заробітну плату за кожен прийняту внутрішньо переміщену особу;
- програма грантів «e-Work», яка дозволяє кожному, хто має навички та бажання розпочати або розширити бізнес, відкрити його;
- єдина цифрова інтерактивна платформа для допомоги підприємствам, які знаходяться в районах активних бойових дій, у переїзді. Платформу запустило державне підприємство «Прозорро.Продажі» за ініціативи Мінекономіки та підтримки Міністерства цифрової трансформації України. Відповідно до платформи, учасники отримують підтримку в пошуку місця, плануванні логістики переїзду, розвитку нових ринків збуту та адаптації до нового середовища [1];
- держава компенсуватиме бізнесу відсотки за кредитами, необхідні для ведення сільськогосподарської діяльності;
- малі підприємства, які зазнали втрат під час війни, отримують можливість подати заявку на отримання до 4000 євро фінансування в рамках програми «EU4Business»;
- малі гранти до 250 тис. грн на розвиток бізнесу в рамках програми «Самозайнятість»;
- субсидії на розвиток садівництва, тепличного господарства, переробних підприємств тощо [38].

Досвід провідних країн показує, що ефективний розвиток малого бізнесу багато в чому залежить від їх податкових систем. Тому ці зміни стосуються і податкової системи. Деякі пільгові політики залишаться в силі до 1 серпня 2023

року, в першу чергу це стосується зміни податкових ставок і рівня контролю з боку податкових органів. Вони такі:

- для третьої категорії єдиних податків, у тому числі ПДВ, встановлено фіксовану ставку 2%;
- платники першої та другої категорій були звільнені від сплати єдиного податку;
- встановлено пільговий режим сплати єдиного податку до закінчення війни та на 12 місяців після неї;
- скасовано регулярні та нерегулярні перевірки суб'єктів господарювання, які виробляють та реалізують оподатковувані товари (алкоголь, тютюн, паливо), гральних компаній, компаній, що надають послуги фінансового сектору;

Однак, 1 серпня 2023 року набрав чинності Закон України № 3219-IX «Про внесення змін до Закону України про оподаткування та інших законів щодо особливостей оподаткування під час дії воєнного стану». Цей закон скасував більшість податкових пільг, запроваджених під час дії воєнного стану, та відновив деякі риси довоєнної системи оподаткування платників податків.[43] Державні установи отримували інформаційно-консультаційну допомогу в рамках відомого проекту розвитку підприємництва та експорту «Дія». Цей проект надавав безкоштовні консультаційні послуги представникам бізнесу та відповідав за розвиток та функціонування бізнес-інкубаторів. Крім того, проект співпрацював з Офісом розвитку підприємництва та експорту для створення платформи, яка надає актуальну інформацію українським експортерам, які готуються експортувати продукцію за кордон в умовах воєнного часу.

- Biz For Ukraine – платформа для українських підприємців, які прагнуть знайти міжнародні проекти з можливістю надання послуг дистанційно;

- Платформа Supply Chain Resilience (SCR), яка має на меті допомогти українським компаніям знайти міжнародних партнерів та захистити міжнародні ланцюжки поставок;
- Українська продовольча платформа – сервісна онлайн-платформа, орієнтована на продаж готових харчових продуктів на зовнішні ринки;
- Do Business With Ukrainians – платформа, запущена випускниками Бізнес-школи Українського федерального університету (LvBS) для сприяння розвитку українських МСП за кордоном. [1].

Міжнародні програми забезпечують значне фінансування українських підприємців, зокрема програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України», програма EU4Business: конкурентоспроможність та інтернаціоналізація малого та середнього бізнесу, програма Ради біженців Естонії «Розширення можливостей жінок-підприємців», програма Запорізького благодійного фонду «Єдине майбутнє» «Garage48». Окрім фінансової підтримки, консультаційних та інформаційних послуг, в Україні також впроваджуються освітні та наставницькі програми для підтримки підприємців, а також пропонуються курси, тренінги та інші форми навчання керівникам бізнесу та працівникам для підвищення їхньої кваліфікації та можливостей для кращого виконання своїх обов'язків.

Тому за допомогою державної та міжнародної підтримки вітчизняні малі та середні підприємства поступово оговтуються від наслідків війни. Стрижневою рисою державного регулювання підприємницької діяльності у воєнний і післявоєнний період має стати продовження реалізації комплексних заходів стимулювання економічного розвитку, оскільки вдосконалення та розвиток діяльності малого та середнього підприємництва потребує також урахування регіональних, демографічних, екологічних факторів і можливостей.

Висновок до розділу 1

Мале та середнє підприємництво в сучасних умовах є однією з найдинамічніших і найгнучкіших складових економіки України. Його роль

особливо зростає у періоди воєнних загроз, економічної нестабільності та трансформаційних процесів. МСП виступає основою соціально-економічного розвитку країни, створює нові робочі місця, підвищує рівень зайнятості, сприяє формуванню середнього класу та стимулює інноваційні процеси. На відміну від великих компаній, малий та середній бізнес здатний швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, оперативно коригувати напрями діяльності, забезпечуючи стабільність та мобільність економіки.

Організаційно-правові засади функціонування МСП в Україні пройшли чітку еволюцію: від перших законодавчих ініціатив початку 1990-х років, спрямованих на легалізацію підприємництва, до сучасних комплексних стратегій і програм, орієнтованих на інтеграцію з європейським економічним простором. Кожен етап розвитку законодавчої бази формувався під впливом економічних та політичних викликів свого часу – від стабілізації ринкових відносин у другій половині 1990-х років до впровадження програм фінансової підтримки під час пандемії COVID-19 та у період повномасштабної війни. Сьогодні держава застосовує широкий спектр механізмів підтримки МСП: податкові пільги, грантові та кредитні програми («5-7-9%», «єРобота»), сприяння розвитку експорту, інформаційно-консультаційну підтримку, створення бізнес-інкубаторів і цифрових платформ.

Особливе значення МСП має на рівні місцевих громад, де воно виконує не лише економічні, а й соціальні функції. Підприємницька активність на місцях сприяє створенню нових робочих місць, залученню локальних ресурсів, розвитку інфраструктури та соціальних ініціатив, зменшенню безробіття та соціальної напруги. Таким чином, малий та середній бізнес стає важливим інструментом не лише економічного зростання, а й відновлення локальних спільнот, підвищуючи фінансову стійкість і самодостатність територіальних громад.

МСП можна розглядати як системоутворюючий елемент економічної безпеки України та каталізатор сталого розвитку. Його підтримка і розвиток є стратегічним завданням держави, оскільки саме малий та середній бізнес здатен

забезпечити швидке відновлення економіки, підвищити конкурентоспроможність країни, сприяти інтеграції України в європейський економічний простір та стати основою соціально-економічного відродження територіальних громад у післявоєнний період.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА РОЗВИТОК ВОРОХНЯНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

2.1. Загальна характеристика Ворохтянської селищної ради

Ворохтянська селищна рада є бюджетною установою, що функціонує відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», який регламентує принципи, інститути та гарантії місцевого самоврядування. Це орган місцевого самоврядування, який представляє місцеву громаду селища Ворохти, здійснює повноваження, передбачені Конституцією України, Законом України про місцеву автономію, Хартією Європейської місцевої автономії та іншими відповідними законами та нормативними актами, і діє від імені громади та в її інтересах.

Ворохтянська селищна рада є юридичною особою з самостійними повноваженнями згідно із законом, здійснює свої повноваження в межах, передбачених чинним законодавством України, та несе відповідальність за свою діяльність [11].

Рада має офіційну печатку із зображенням Герба України та назвою Ради, а також веде незалежні рахунки в різних банківських установах України.

Ворохтянська селищна рада є органом місцевого самоврядування у Надвірнянському районі Івано-Франківської області, адміністративним центром якого є смт Ворохта.

Виконавчий комітет та його структурні підрозділи виконують функції виконавчих органів. Виконавчий орган селищної ради підзвітний раді та відповідає перед нею за свою діяльність.

Голова Ворохтянської сільської ради є головним посадовцем громади на території району. Він обирається жителями громади шляхом таємного голосування на засадах загального, рівного та прямого виборчого права, відповідно до чинного законодавства, і виконує свої обов'язки постійно.

Тривалість повноважень сільського голови визначається Конституцією України та обирається на чергових місцевих виборах.

На пленарному засіданні сільського комітету розглядаються такі питання:

- затвердження статуту сільського комітету;
- створення та розпуск постійних та тимчасових комісій сільського комітету, зміна їх складу та обрання голів комітетів;
- створення виконавчого комітету сільського комітету, визначення його кількісного складу та затвердження його складу; виконавчий комітет може бути змінений або розпущений;
- дотримання статті 32 Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», затвердження плану роботи комітету та отримання звітів про його виконання;
- заслуховування звітів сільського голови про діяльність виконавчих органів сільського комітету, зокрема річного звіту про реалізацію державної регуляторної політики;
- прийняття рішення про висловлення недовіри сільському голові;
- заслуховування звітів голів постійних комісій, виконавчих органів та посадових осіб, призначених або затверджених сільським комітетом;
- розгляд звітів представників про їхню роботу та виконання обов'язків у сільському комітеті.

Для бюджетних установ бюджети доходів та видатків є основними фінансовими документами, що підтверджують повноваження установи отримувати та використовувати кошти. Вони визначають масштаби та напрямки фінансування, необхідного для виконання встановлених нею функцій [11].

Бюджетні установи належать до різних некомерційних організацій, але їхня основна місія не полягає в отриманні прибутку, а радше в наданні населенню наукових, культурних, освітніх, навчальних та інших необхідних соціальних послуг. Вони також функціонують у системі соціального забезпечення громадян та досягають інших цілей, визначених у їхніх статутах.

Одним із найефективніших методів аналізу діяльності організації є SWOT-аналіз, у якому зазначається перелік сильних та слабких сторін установи, її можливостей та загроз.

У таблиці 1.1 наведено перелік сильних та слабких сторін Ворохтянської селищної ради, де подається оцінка впливу ресурсів підприємства на формування стратегічного потенціалу підприємства:

високий вплив – 3;

середній – 2;

незначний – 1;

відсутність впливу – 0 балів.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз Ворохтянської селищної ради [11]

Можливості 1. Створення сприятливого бізнес-клімату 2. Залучення зовнішніх інвестицій	Оцінка в балах 3 3	Загрози 1. Продовження старіння громади 2. Посилення конкуренції за державний ресурс	Оцінка в балах 2 3
Сильні сторони 1. Розвинені індивідуальні домогосподарства 2. Довіра до місцевої влади, харизматичність	Оцінка в балах 2 2	Поле СіМ Налагодження діалогу з підприємцями та потенційними інвесторами	Поле СіЗ Розробка і впровадження системи заохочення народжуваності Посилення своєї конкурентоспроможності завдяки високим досягненням у роботі
Слабкі сторони 1. Високий рівень природної смертності та низька народжуваність 2. Незадовільний стан доріг з ґрунтовим та твердим покриттям	Оцінка в балах 2 2	Поле СЛМ Використання зовнішніх інвестицій для фінансування ремонту доріг з ґрунтовим та твердим покриттям	Поле СЛЗ Заохочення народжуваності шляхом запровадження додаткової системи підтримки для багатодітних сімей та надання їм пільг, які фінансуватимуться громадою

Таблиця 2.2

Перелік слабких та сильних сторін Ворохтянської ТГ [11]

Функціональна сфера внутрішнього середовища	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, балів
Техніко-економічна	2
Фінанси та інформація	3
Персонал	3
Організація управління	3
Організаційна культура та імідж	2

Як видно з таблиці 2.2, техніко-економічна сфера внутрішнього середовища Ворохтянської селищної ради є слабкою ланкою, що чинить помірний вплив на функціонування установи. До сильних сторін організації належать внутрішні аспекти її середовища: кадровий потенціал, фінансова база та інформаційне забезпечення, організація управління, а також організаційна культура та імідж. При цьому більшість цих факторів мають значний вплив на діяльність ради, за винятком організаційної культури та іміджу, чий вплив оцінюється як помірний.

SWOT-аналіз демонструє взаємозв'язок між сильними та слабкими сторонами, а також між можливостями й загрозами для організації, що дозволяє оцінити фактори, які впливають на формування стратегічного потенціалу установи [11].

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що для мінімізації впливу загроз та слабких сторін слід реалізовувати певні заходи. До таких заходів належить, наприклад, стимулювання народжуваності через запровадження додаткових програм підтримки багатодітних сімей і надання їм пільг, фінансування яких здійснюватиме громада. Також до заходів відноситься підвищення конкурентоспроможності ради за рахунок досягнення високих результатів у роботі. У той же час для розвитку сильних сторін та використання можливостей важливо налагоджувати ефективний діалог з підприємцями та потенційними інвесторами.

Процес адаптації нових працівників є заключним етапом формування

кадрового потенціалу. Саме під час адаптації можна оцінити, наскільки ефективно було проведено підбір персоналу, чи вдалось залучити необхідного спеціаліста, наскільки швидко окупляться витрати на рекрутинг нового працівника та чи інтегрується він у колектив.

Для оцінки результативності та якості адаптації персоналу використовуються дві групи показників: об'єктивні та суб'єктивні. Об'єктивні показники визначаються на основі аналізу статистичних даних організації і включають: рівень звільнень протягом перших трьох місяців роботи, відсів працівників за перший рік, витрати на процес адаптації, стан руху персоналу, динаміку середньооблікової чисельності працівників, а також продуктивність праці співробітників. Суб'єктивні показники формуються на основі опитувань працівників та керівників і охоплюють такі аспекти, як задоволеність робочим місцем, стан соціально-психологічного клімату, а також рівень прийняття корпоративної культури та цінностей організації [52].

Аналіз об'єктивних показників Ворохтянської селищної ради дозволив зробити висновок, що ефективність адаптації нових працівників знаходиться на середньому рівні, і впровадження нових підходів до цього процесу могло б бути корисним. Рівень відсіву персоналу протягом перших трьох місяців роботи не є високим, проте відтік працівників протягом першого року роботи дещо більший.

Одним із непрямих об'єктивних показників оцінювання ефективності адаптаційної системи є час та фінансові ресурси, які були витрачені на процес адаптації. Аналіз свідчить, що здебільшого витрати на адаптацію у Ворохтянській селищній раді є незначними і зазвичай не розглядаються як окремий елемент кадрової бюджетної політики [3].

Крім того, у Ворохтянській селищній раді відзначається низький рівень динаміки середньооблікової чисельності працівників та середньорічного темпу її приросту, що відображено у таблиці 2.3.

Як показують дані, середньооблікова чисельність працівників зростає лише на одну особу протягом 2022-2024 років. За 2024 рік базовий темп

приросту склав 1,02%, ланцюговий – 1%. У 2024 році базовий темп приросту становив 0,02%, а ланцюговий – 0%. Середньорічний темп приросту за цей період склав 0,07%.

Разом із тим слід зауважити, що на даний момент ці показники не справляють істотного впливу на діяльність організації, оскільки у Ворохтянській селищній раді працює достатня кількість працівників, і дефіциту кадрів не спостерігається.

Таблиця 2.3

Динаміка середньооблікової чисельності персоналу Ворохтянської селищної ради за 2022-2024 рр.

Показник	Рік		
	2022	2023	2024
1. Середньооблікова чисельність працівників, всього осіб	49	50	50
2. Абсолютне відхилення, осіб:			
базове	0	1	1
ланцюгове	0	1	0
3. Темп зростання, %:			
базовий	1	1,02	1,02
ланцюговий	1	1,02	1
4. Темп приросту, %:			
базовий	0	0,02	0,02
ланцюговий	0	0,02	0
5. Середньорічний темп приросту, %			0,07

Джерело сформовано автором на основі [11]

Розглянемо також і питання стану руху працівників та їхніх причин у Ворохтянській селищній раді за 2022-2024 рр. , яке є відображеним у табл. 2.4.

Згідно з даними таблиці 2.4, облікова чисельність штатних працівників Ворохтянської селищної ради у 2022 році становила 56 осіб, у 2023 році збільшилася на 8 осіб і склала 64 штатні одиниці, а у 2024 році залишилася без змін. Середньооблікова кількість штатних працівників за період 2022–2024 років зросла на 1 особу: із 49 осіб у 2022 році до 50 осіб у 2023 і 2024 роках.

Коефіцієнт обороту з прийняття персоналу у 2022 році становив 0,08, у 2023 році – 0,16, а у 2024 році дорівнював 0, оскільки нових працівників у організації не приймали.

Таблиця 2.4

Рух персоналу у Ворохтянській селищній раді [11]

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, осіб	56	64	64	1,14	1
Прийнято штатних працівників, осіб	4	8	0	2	0
у т. ч. на новостворені місця	-	-	-	-	-
Вибуло штатних працівників, осіб	2	0	0	0	0
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	49	50	50	1,02	1
Коефіцієнт обороту з прийняття персоналу	0,08	0,16	0	2	0
Коефіцієнт обороту зі звільнення персоналу	0,04	0	0	0	0
Коефіцієнт загального обороту персоналу	0,12	0,16	0	1,33	0
Коефіцієнт плинності персоналу	0,04	0	0	0	0
Коефіцієнт сталості персоналу	1,02	1,12	1,28	1,09	

Коефіцієнт обороту зі звільнення персоналу у 2022 році склав 0,04, а у 2023 і 2024 роках становив 0 через відсутність звільнень.

Коефіцієнт загального обороту персоналу у 2022 році дорівнював 0,12, у 2023 році – 0,16, а у 2024 році – 0, оскільки жодних прийомів та звільнень працівників не відбувалося.

Коефіцієнт сталості персоналу демонструє високі показники: у 2022 році він дорівнював 1,02, у 2023 році – 1,12, а у 2024 році – 1,28.

Мобільність кадрів Ворохтянської селищної ради відображена у графічній формі на рисунку 2.3.

Аналізуючи дані цієї таблиці, можна зробити такі висновки. Загальна кількість людино-днів, відпрацьованих усіма працівниками Ворохтянської селищної ради, у 2022 році становила 13 944, у 2023 році збільшилася до 15 936, а у 2024 році досягла 16 448. Аналогічно, загальна кількість людино-годин, відпрацьованих працівниками, зросла з 111 272 у 2022 році до 131 456 у 2024 році.

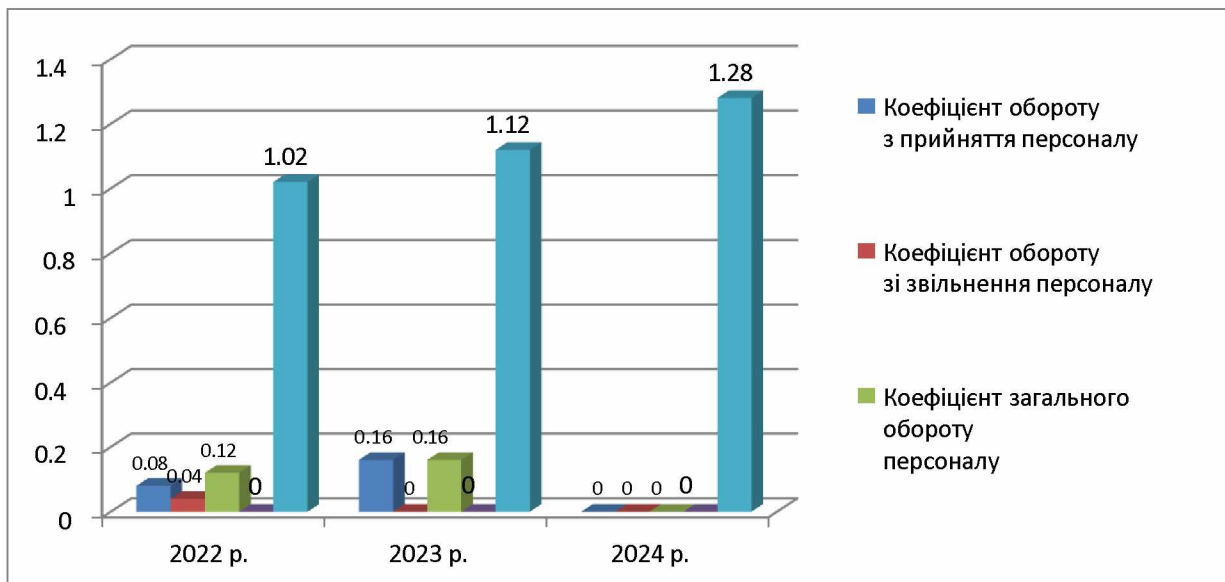


Рис 2.3. Мобільність кадрів у Ворохтянській селищній раді.

Керівництво Ворохтянської селищної ради затвердило перелік ключових принципів розвитку працівників, який відображено на рисунку 2.4.



Рис. 2.4 Основні принципи розвитку працівників у Ворохтянській селищній раді

На основі зазначених принципів у Ворохтянській селищній раді завжди здійснювався процес розвитку персоналу. Проте, через постійні зміни у суспільстві та умовах роботи, необхідно частіше оновлювати знання співробітників, що підвищить їхні можливості для самореалізації [11].

Підготовка професійних кадрів у Ворохтянській селищній раді спрямована на підвищення якості професійного рівня працівників і

здійснюється безперервно протягом усього періоду трудової діяльності. Це дозволяє поступово розширювати та поглиблювати знання, уміння та навички відповідно до встановлених вимог. У таблиці 2.5 наведено перелік різних видів професійного навчання, що застосовуються у Ворохтянській селищній раді.

Таблиця 2.5

Перелік видів професійного навчання, які застосовуються у
Ворохтянській селищній раді [11]

Класифікаційна ознака	Вид навчання
Вибір учасників у процесі навчання	Внутрішній – підготовка і процес проведення виконується співробітниками організації
	Зовнішній – підготовка і проведення здійснюється з допомогою зовнішніх фахівців
	Самонавчання – працівник сам займається підготовкою і проведенням навчання
Система поєднання навчального процесу і роботи в організації	З відривом від роботи – під час навчального процесу працівник звільняється від виконання своїх обов'язків
	Без відриву від роботи – під час навчального процесу працівник суміщує навчання і виконання своїх обов'язків
Період навчання	Короткостроковий – період навчання триває не більше ніж 5 днів
	Середньостроковий – період навчання триває не більше ніж 6 місяців
	Довгостроковий – період навчання триває довше ніж 6 місяців
Кількість учасників навчання	Індивідуальна форма навчання
	Групової форма навчання

Ворохтянська селищна рада фокусується на цілісному розвитку співробітників в незалежності від їхнього професійного рівня чи посади. Керівництво тісно пов'язує розвиток співробітників з прихильністю до корпоративної культури. Система розвитку працівників складається з трьох основних елементів: програма навчання, підрозділ, який займається процесом навчання працівників і підрозділ, що визначає потреби у навчанні.

У Ворохтянській селищній раді через систему управління персоналом встановлено чіткі вимоги для розвитку керівників та співробітників у різних функціональних сферах. Вони задокументовані як функціональні компетенції [11].

Ось функціональні компетенції на рівні керівника. Кожен керівник

структурного підрозділу має пріоритетні завдання у роботі з людьми. Усі кадрові рішення приймаються за активної участі керівників підрозділів, які доводять це до своїх підлеглих. Впровадження загальних стандартів управління персоналом є обов'язком керівників. Крім того, очікується, що керівники будуть підтримувати працівників у розвитку їхніх професійних компетенцій.

Схожі завдання стоять і перед іншими співробітниками.

Функціонально можна відобразити перелік завдань, які стоять перед управлінням персоналу у 5 різних системах .

У Ворохтянській селищній раді для здійснення контролю за розвитком діяльності працівників використовуються різні методи управління. Методи управління визначаються як «засоби, за допомогою яких управління впливає на персонал для досягнення організаційних цілей організації».

У організації існує три типи методів управління: економічні, адміністративні та соціально-психологічні, які відрізняються своєю ефективністю у впливі на робочу силу [31].

У Ворохтянській селищній раді використовують різні адміністративні методи, в тому числі дисциплінарна відповідальність і покарання; посадові інструкції; статут та організаційну структуру; накази; вказівки, інструкції. Економічні моделі складаються з фіксованої зарплати, грошової винагороди, матеріальної підтримки та матеріальних стимулів. У селищній раді використовуються також різноманітні соціально-психологічні методи: переконання, заохочення, похвала та осуд.

Система розвитку працівників у Ворохтянській селищній раді носить традиційний характер. Перший етап передбачає визначення потреби у професійному розвитку персоналу. Цей етап ґрунтується на загальній програмі розвитку селищної ради, річному плані розвитку, результатах оцінки професійної компетентності співробітників, а також на рішеннях керівництва щодо необхідності підвищення кваліфікації працівників [43, с. 12].

Таблиця 2.6

Завдання управління персоналом у Ворохтянській селищній раді [17]

Об'єкти для аналізу	Методи аналізу
Система формування штатів та структур	
Вимоги до професіоналізму та кваліфікації працівників. Психосоціальна модель колективу організації	Аналізування, використання експертних оцінок, система моделювання
Система підбору персоналу	
Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей людини. Особистісні психологічні особливості людини	Спостереження, співбесіди, тестування,
Система розвитку персоналу	
Рівень знань, умінь, навичок і кар'єрних прагнень співробітника. Найбільш ефективні форми професійного навчання	Опитування, використання експертних оцінок, співбесіда, проведення ділових ігор, відігрування ситуаційних завдань, експерименти, тренінги
Система оцінки та розміщення персоналу	
Відповідність працівника робочому місцю. Можливість поглиблення співпраці. Результати роботи Позиція співробітника в групі	Опитування, використання групової оцінки, використання експертної оцінки, проведення спостереження
Система раціонального використання персоналу	
Причина дисциплінарного порушення. Стан психологічної та соціальної обстановки в колективі. Ефективність роботи співробітника	Аналізування, тестування, анкетування, опитування, співбесіда

Другий етап розвитку персоналу передбачає розробку конкретних планів і програм навчання. До цього етапу входять такі заходи:

- розробка програм навчання для співробітників;
- вибір ефективних методів і форм навчання;
- контроль витрат організації, пов'язаних з процесом навчання;
- встановлення строків, відведених на проходження навчання;
- розробка критеріїв для оцінювання ефективності проведеного навчання;
- призначення керівника, відповідального за організацію та проведення навчання.

Третій етап передбачає взаємодію працівників з колегами та наставниками. Для того щоб навчання не впливало на продуктивність праці, воно проводиться без відриву від виконання посадових обов'язків, а навчання

на робочому місці здійснюється за заздалегідь складеним планом. До нього також належить коучинг, який передбачає неформальний зворотний зв'язок між коучем та працівником і має бути відображений у плані розвитку персоналу [33, с. 43].

Основні інструменти процесу розвитку працівників включають:

- нові завдання, проєкти та посади, які дозволяють отримати новий досвід і розкрити власні здібності на практиці;
- обмін досвідом між працівниками, що дає можливість отримати нові знання та практичні навички;
- коучинг і наставництво, що передбачають взаємодію між коучем або наставником та працівником для підвищення продуктивності та розвитку;
- самотійна робота, яка дозволяє співробітнику здобувати нові знання;
- оцінка співробітників, що визначає професійні та особистісні якості працівників та дає рекомендації для розвитку на основі результатів оцінювання;
- електронні курси та дистанційне навчання з використанням інформаційних технологій;
- навчання через спостереження за іншими та обговорення їхнього досвіду;
- книги, журнали, статті, підручники та інші засоби пізнання.

Не менш важливим елементом у процесі розвитку працівників є мотивація. У Ворохтянській селищній раді основою мотивації є економічний фактор – підвищення рівня заробітної плати. Чим вищий рівень професійного розвитку та компетентності працівників, тим більшим є рівень їхніх зарплатних виплат.

З аналізу табл. 2.7 ми можемо зробити такі висновки. Фонд оплати праці штатних працівників з кожним роком збільшувався. У 2022 році він становив 8944 тис. грн., у 2023 році – 10137,6 тис. грн., а у 2024 році зріс до 10316,9 тис. грн.

Середнє число днів, відпрацьованих одним робітником у 2022 році склало 284,5 дні, у 2023 році – 318,7 днів, а у 2024 році даний показник склав 328,9

днів. Середня тривалість робочого дня майже не змінювалась. У 2022 і 2023 рр. даний показник дорівнював 7,97 год, а у 2024 році збільшився до 7,99 год.

Таблиця 2.7

Аналітичні показники оплати праці у Ворохтянській селищній раді за 2022-2024 рр. [11]

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Вартість наданих послуг, тис. грн	66816	73 698,1	74 497,8	1,10	1,01
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	49	50	50	1,02	1
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	8944	10 137,6	10 316,9	1,13	1,01
Середнє число днів, відпрацьованих одним робітником, дні	284,5	318,7	328,9	1,12	1,03
Загальна кількість людино-днів, відпрацьованих всіма працівниками	13944	15936	16448	1,14	1,03
Загальна кількість людино-годин, відпрацьованих всіма працівниками	111272	127168	131456	1,14	1,03
Середня тривалість робочого дня, год	7,97	7,97	7,99	1	1
Середньорічна заробітна плата одного працівника, грн	182 530	202 752	206 338	1,11	1,01
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	15210	16896	17194	1,11	1,01
Середньоденна заробітна плата одного працівника, грн	641,5	636,1	627,3	0,99	0,98
Середньогодинна заробітна плата одного працівника, грн	80,4	79,8	78,5	0,99	0,98

Середньорічна заробітна плата одного працівника у Ворохтянській селищній раді у 2022 році становила 182530 грн і з кожним наступним роком демонструвала тенденцію до зростання. У 2023 році цей показник досяг 202752 грн, а у 2024 році – 206 338 грн [4].

Середньомісячна заробітна плата одного працівника також збільшувалася. У 2020 році вона становила 15210 грн, у 2023 році зросла до 16896 грн, а у 2024 році досягла 17194 грн.

Середньоденна заробітна плата одного працівника у 2020 році становила 641,5 грн, у 2023 році – 636,1 грн, а у 2024 році зменшилася до 627,3 грн.

Середньогодинна заробітна плата одного працівника мала такі значення: у 2022 році – 80,4 грн, у 2023 році – 79,8 грн, а у 2024 році – 78,5 грн.

Таблиця 2.8

Показники ефективності оплати праці у Ворохтянській селищній раді за
2022-2024 рр. [17]

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Вартість наданих послуг, тис. грн	66816	73698,1	74497,8	1,10	1,01
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	8944	10137,6	10316,9	1,13	1,01
Зарплатовіддача, грн/грн	7,4	7,2	7,2	0,9	1
Зарплатомісткість, грн/грн	0,13	0,13	0,13	1	1

Аналіз таблиці 2.8 дозволяє оцінити рівень оплати праці у Ворохтянській селищній раді за період 2022-2024 рр. Рівень у 2022 році становив 7,4 грн, у 2023 році знизився до 7,2 грн і у 2024 році залишився на цьому ж рівні. Показник у 2022 році складав 0,13 грн і протягом наступних двох років не змінювався [57, с. 67-68].

Незмінність показника є позитивною тенденцією, оскільки це не призводить до зниження ефективності діяльності організації, що могло б мати місце у разі підвищення цього показника. Водночас це свідчить про те, що керівництво не розробляє додаткові економічні стимули для підвищення ефективності праці.

Таким чином, система мотивації розвитку працівників із використанням економічних стимулів є виправданою та ефективною у сучасних умовах [16, с. 4-7].

Загалом система розвитку людських ресурсів у Ворохтянській селищній раді забезпечує підтримку високого рівня професійного розвитку працівників. Організація поєднує традиційні та сучасні методи навчання та розвитку співробітників, надаючи їм можливість здобувати нові знання, підвищувати кваліфікацію та регулярно брати участь у навчальних курсах.

Однак однією з основних проблем є відсутність чіткої системи вимог до навчання конкретних категорій працівників. У результаті всі співробітники проходять однакове навчання незалежно від їхнього професійного рівня.

Працівники, які можуть відвідати тренінги за розкладом, зобов'язані брати участь у них навіть тоді, коли це не впливає на їхній професійний розвиток.

Ще однією проблемою є відсутність у структурі системи розвитку персоналу чіткої об'єктивної оцінки ефективності навчання. Така оцінка має базуватися на аналізі якісних аспектів розвитку працівників, що дозволить підвищити ефективність навчальних заходів і досягти кращих результатів у розвитку персоналу. Але, спершу, потрібно вирішити проблеми, які виникають у даний момент:

- відсутність обліку даних за рівнем освіти та відповідних посад;
- відсутність процесу аналізування розвитку професійної та кваліфікаційної динаміки працівників;
- відсутність обліку кадрів за віком і статтю.

Загалом можна зробити висновок, що система розвитку працівників у Ворохтянській селищній раді досить гарно організована, хоч і з певними недоліками, які, проте, можна досить легко виправити і це дозволить забезпечити кращий процес розвитку працівників і, відповідно, вищий рівень ефективності роботи організації [12,19].

2.2. Аналіз впливу малого та середнього підприємництва на фінансову спроможність територіальної громади

Надалі проведемо аналізування фінансово-економічних показників діяльності Ворохтянської селищної ради за 2022-2024 рр. .

Резервний фонд Ворохтянської селищної ради становив:

- за 2022 рік – 300 тис. грн.;
- за 2023 рік – 10 тис. грн.;
- за 2024 рік – 50 тис. грн.

Протягом жодного року використання коштів резервного фонду не проводилося. Залишок асигнувань на початок кожного наступного року відсутній. Впродовж 2022-2024 років операції з кредитування по загальному та

спеціальному фондах не проводилися. Розглянемо аналіз надходження власних доходів Ворохтянської селищної ради за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.9

Аналіз надходження власних доходів Ворохтянської селищної ради за
2022-2024 рр. [17]

	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, + –		Відносне відхилення, %	
				2023/ 2022 рр	2024/ 2023 рр	2023/ 2022 рр	2024/ 2023 рр
Податок на доходи фізичних осіб	19907,9	25 683,2	25 413,4	5 775,3	-269,8	29,0	-1,1
Плата за землю	6905,035	7 083,9	8 152,3	178,9	1068,4	2,6	15,1
Єдиний податок	6524,7	6 695,8	6 953,7	171,1	257,9	2,6	3,9
Акцизний податок	575,4	337,9	478,6	-237,5	140,7	-41,3	41,6
Плата за надання Адміністративних послуг	298,092	393,4	19,7	95,3	-373,7	32,0	-95,0
Податок на нерухоме майно.	325,080	489,4	917,0	164,3	427,6	50,5	87,4
Адміністративні штрафи	34,5	68,8	47,7	34,3	-21,1	99,4	-30,7
Інші надходження	180,3	397,9	336,8	217,6	-61,1	120,7	-15,4
РАЗОМ	34751	41150,3	42319,2	6399,3	1168,9	18,4	2,8

Аналіз даних таблиці 2.9 свідчить про стабільне зростання надходжень власних доходів Ворохтянської селищної ради протягом 2022-2024 років. Так, показник власних доходів зріс із 34 751 тис. грн. у 2022 році до 42 319,2 тис. грн. у 2024 році.

Податок на доходи фізичних осіб у 2022 році становив 19 907,9 тис. грн. У 2023 році він зріс на 5 775,3 тис. грн., а у 2024 році зафіксовано незначне зменшення на 269,8 тис. грн., у результаті чого показник склав 25 413,4 тис. грн.

Щодо надходжень від плати за землю, то у 2023 році вони збільшилися на 178,9 тис. грн., а у 2024 році – на 1 068,4 тис. грн., досягнувши 8 152,3 тис. грн.

Найбільшу частку доходів селищної ради складає податок на доходи фізичних осіб, а найменшу – адміністративні штрафи.

Графічно динаміка надходження власних доходів за 2022–2024 роки

представлена на рис. 2.5.

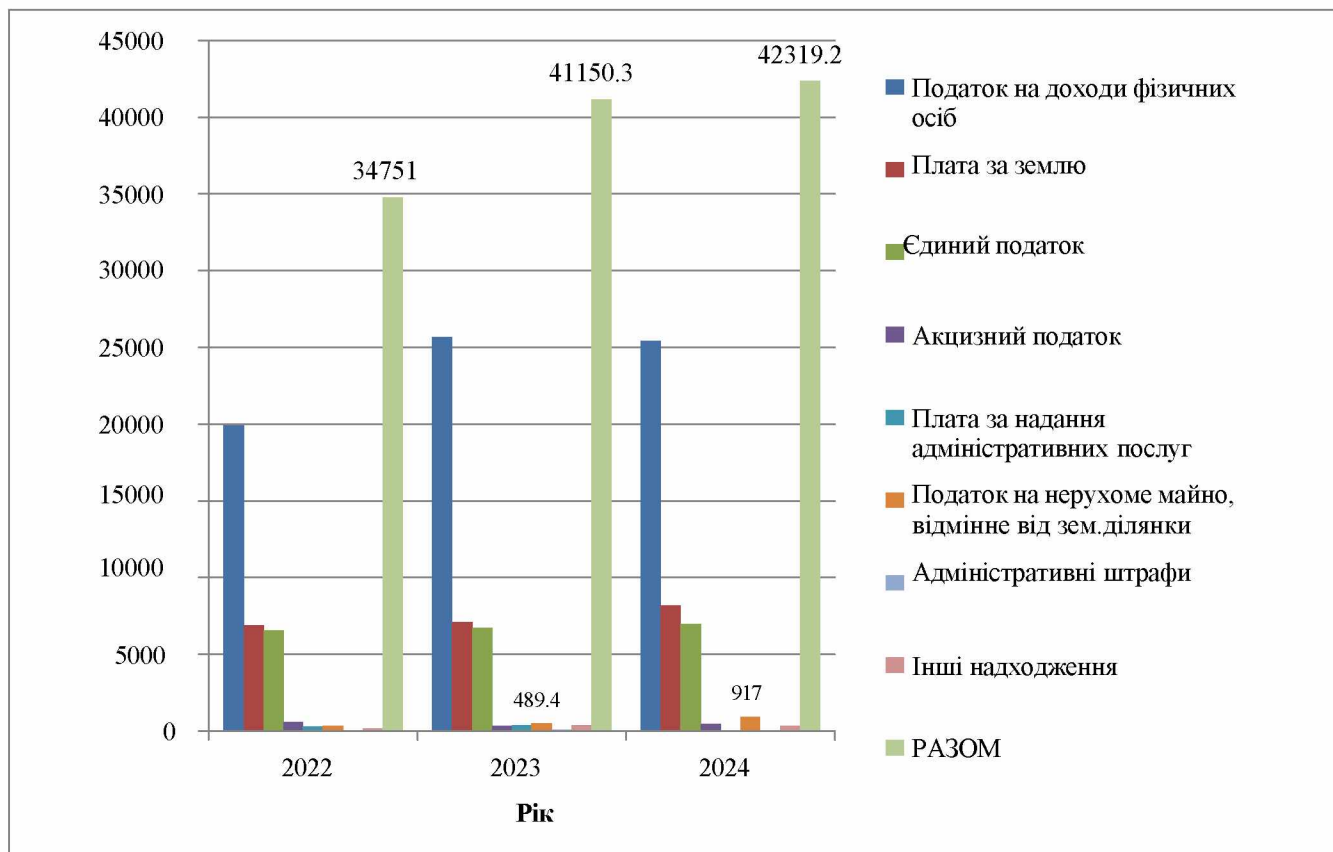


Рис. 2.5 Динаміка надходження власних доходів Ворохтянської селищної ради за 2022- 2024 рр.

Аналізуючи дану таблицю, ми можемо зробити висновок, що сума видатків загального фонду бюджету Ворохтянської селищної ради стабільно зростала і із 66816 тис. грн. у 2022 році збільшилася до 74497,8 тис. грн. у 2024 році, що є гарним показником діяльності організації.

У 2024 році видатки Ворохтянської селищної ради на державне управління, освіту, культуру і мистецтво, фізичну культуру і спорт, житлово-комунальне господарство, соціальний захист та соціальне забезпечення, охорону здоров'я зросли, що свідчить про позитивний вектор діяльності ради у напрямку покращення роботи громади.

Водночас видатки на трансферти та економічну діяльність у 2024 році були меншими, ніж у 2022 році. Загалом, видатки ради на інші напрямки, що сприяють економічному розвитку громади, також зросли. Структура видатків загального фонду за 2022-2024 роки графічно відображена на рис. 2.6, а

детальні показники за основними статтями – у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Видатки Ворохтянської селищної ради за 2022-2024 рр. по загальному фонду, тис. грн [17]

Напрямок видатків	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, + –		Відносне відхилення, %	
				2023/ 2022 рр	2024/ 2023 рр	2023/ 2022 рр	2024/ 2023 рр
Державне управління	11588,3	11054,7	11 460,4	-533,6	405,7	-4,6	3,7
Освіта	41644,0	47903,8	48 954,7	6259,8	1050,9	15,0	2,2
Культура і мистецтво	2128,5	1916,1	1 985,4	-212,4	69,3	-10,0	3,6
Фізична культура і спорт	181,1	2210,9	2038,8	2029,8	-172,1	1120,8	-7,8
Житлово- комунальне господарство	4091	3684,9	4091,6	-406,1	406,7	-9,9	11,0
Соціальний захист та соціальне забезпечення	2468	2947,9	2861,2	479,9	-86,7	19,4	-2,9
Охорона здоров'я	112,0	147,3	119,9	35,3	-27,4	31,5	-18,6
Трансферти	3468,2	1842,8	1612,8	-1625,4	-230,0	-46,9	-12,5
Економічна діяльність	415,4	736,9	211,5	321,5	-525,4	77,4	-71,3
Інша діяльність	719,5	1252,8	1161,5	533,3	-91,3	74,1	-7,3
РАЗОМ	66816	73 698,1	74 497,8	6882,1	799,7	10,3	1,1

Аналіз таблиці 2.10 показує, що видатки спеціального фонду Ворохтянської селищної ради за 2022-2024 роки стабільно зменшувалися, оскільки основна увага приділялася загальному фонду фінансування. У 2022 році сума видатків спеціального фонду становила 6 315,6 тис. грн., а у 2024 році – лише 1 362,8 тис. грн., тобто на 4 952,8 тис. грн. менше. Отже, загалом можна зробити висновок, що діяльність Ворохтянської селищної ради за 2022-2024 роки мала позитивну динаміку. Надходження власних доходів постійно зростали: із 34 751 тис. грн. у 2022 році до 42 319,2 тис. грн. у 2024 році, що свідчить про стабільне фінансове забезпечення діяльності ради.

Видатки на ключові напрямки діяльності – державне управління, освіту, культуру та мистецтво, фізичну культуру і спорт, житлово-комунальне господарство, соціальний захист та соціальне забезпечення, охорону здоров'я – у 2024 році були вищими порівняно з 2022 роком. Це свідчить про цілеспрямований розвиток громади та покращення якості надання відповідних

послуг [11].

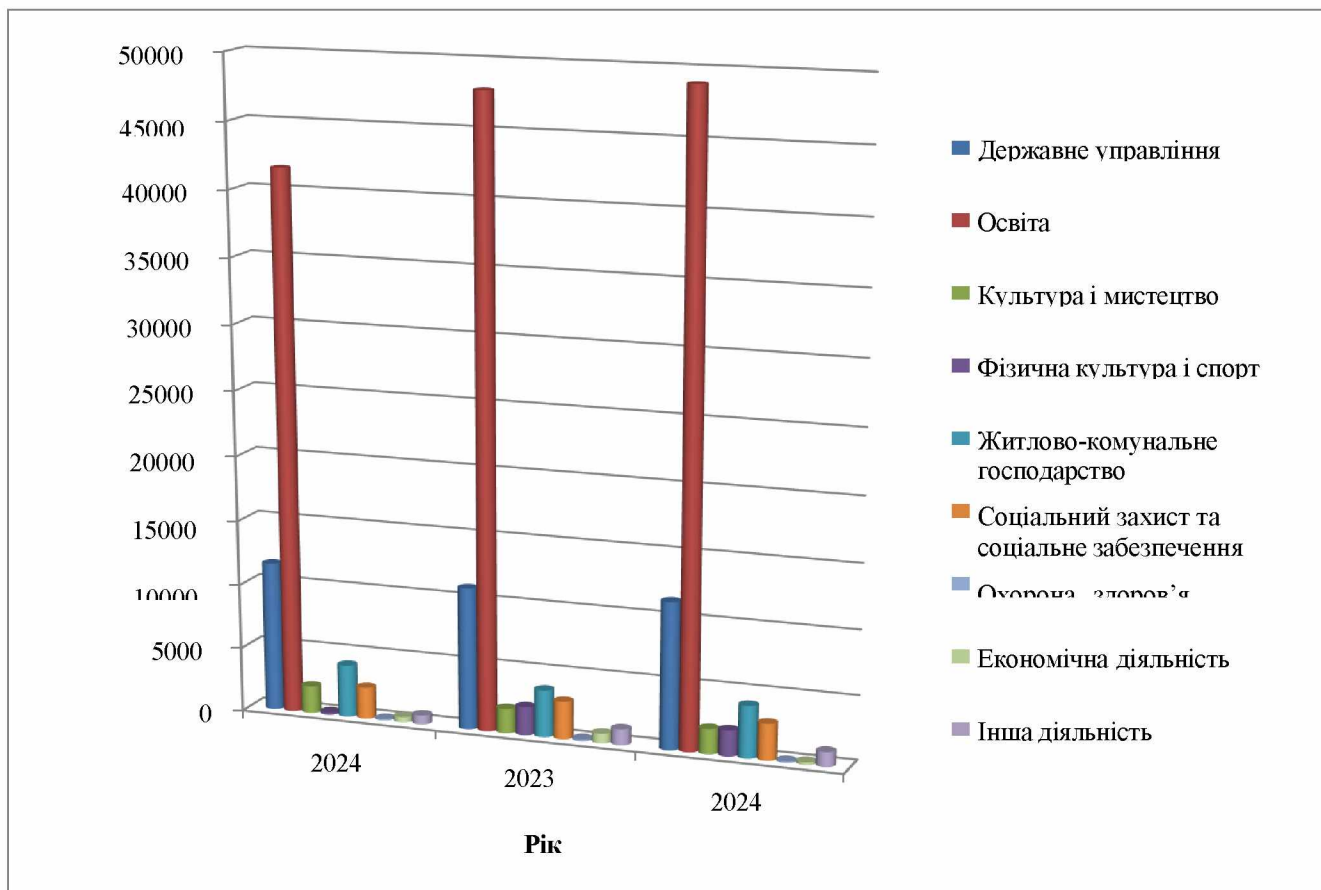


Рис. 2.6 Структура видатків Ворохтянської селищної ради за 2022-2024 рр. по загальному фонду

Загалом діяльність Ворохтянської селищної ради можна оцінити як успішну: роботи щодо розвитку громади виконувалися своєчасно, фінансова дисципліна дотримувалася, а заборгованості не зафіксовано.

2.3. Оцінка впливу підприємництва на соціально-економічний розвиток територіальної громади

Підприємці відіграють ключову роль у формуванні ефективних територіальних громад, впливаючи на наповнення їхніх бюджетів, вирішення проблем у сфері житлово-комунального господарства, залучення іноземних інвестицій, модернізацію та покращення якості місцевих об'єктів, розвиток креативних секторів економіки, забезпечення екологічної безпеки території, збереження культурно-історичного середовища та сприяння добробуту громади.

Основним виконавцем функцій і обов'язків місцевого самоврядування, а також суб'єктом відповідних повноважень, є територіальна громада. Органи місцевого самоврядування відповідають за забезпечення соціального, економічного та екологічного благополуччя громади, створення сприятливих умов для ефективного використання територіальних ресурсів, розвиток підприємництва, залучення інвестицій та підвищення рівня зайнятості, що безпосередньо впливає на підвищення якості життя мешканців [15, с. 77].

Для дослідження особливостей розвитку підприємництва була обрана Ворохтянська територіальна громада. Місто розташоване у східній частині Івано-Франківської області. Від адміністративного центру до Івано-Франківська можна дістатися залізницею (77 км) або автомобільним транспортом (86 км). Відстань від кордону Європейського Союзу (Республіка Польща) до міського кордону становить приблизно 130 км. Через територію громади проходять залізничні лінії Львів – Тернопіль, Львів – Івано-Франківськ та Львів – Київ, що забезпечує її транспортну доступність та сприяє розвитку економічних зв'язків. Стратегія розвитку територіальної громади Ворохти (Стратегія 2024) є основним документом її розвитку на перспективу, що визначає пріоритети та напрями розвитку. Його реалізація передбачається як партнерство влади, громади та бізнесу, де кожен партнер зможе реалізувати свої інтереси, знайти своє місце та сприяти розвитку території.

У рамках реформи адміністративно-територіального устрою у 2020 році була утворена Ворохтинська територіальна громада, до складу якої входять адміністративний центр – місто Ворохта та село Татарів. Загальна площа громади становить 274,2 км². Станом на 1 січня 2021 року в громаді проживало 6 012 осіб, а на початок 2022 року – приблизно 5 990 осіб.

Аналіз кількості суб'єктів комерційної діяльності (крім індивідуальних підприємців) у Ворохті дозволяє зробити висновок, що основними видами економічної активності громади є галузі, безпосередньо пов'язані з інфраструктурою туризму:

- готельно-туристичні послуги;

- послуги з утримання житлового фонду (включно з сезонними садибами та туристичними об'єктами);
- будівництво.

Цю закономірність можна пояснити розвитком туризму, переорієнтацією на сезонний відпочинок та активною діяльністю підприємств, які забезпечують розміщення та інфраструктурні потреби туристів (готелі, садиби, забудовники, апартаменти тощо). Більшість загальних податкових надходжень (80,7%) припадає на туристичну сферу. Друге місце за надходженнями займає первинна промисловість (14,5%), а третє – вторинна промисловість завдяки внеску аграрного сектора [54].

За якісними показниками розвитку підприємництва до середніх підприємств громади належать:

- державне підприємство, філія товариства з обмеженою відповідальністю «Виробництво мінеральної води» (приблизно 200 працівників);
- сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю (приблизно 150 працівників).

Двадцять два підприємства щорічно забезпечують понад 20 млн грн податкових надходжень, серед них представники сільського та лісового господарства, будівництва, текстильної промисловості, виробництва безалкогольних напоїв, паперової та картонної упаковки, водопостачання, телекомунікацій та безпечного поводження з відходами.

Будівельний сектор громади включає понад двадцять підприємств, що спеціалізуються на будівництві будинків та утриманні доріг, а також десяток фізичних осіб-підприємців, які використовують найманих працівників та сплачують податки. Сільське господарство громади представлено 30 підприємствами, серед яких сім фермерських господарств. Легка промисловість налічує сім підприємств та трьох індивідуальних підприємців із найманими працівниками.

Сфера водопостачання, очищення стічних вод та поводження з відходами

представлена трьома підприємствами: два з них комунальної форми власності (відповідно 105 та 80 працівників) та одним товариством з обмеженою відповідальністю, яке є провідним у цій категорії. Основний вид діяльності цього підприємства – виробництво та продаж синтетичних антифризів, переважно на експорт.

Висновок до розділу 2

Діяльність Ворохтянської селищної ради є успішною, адже відповідні роботи щодо розвитку громади проводилися своєчасно, а заборгованості не зафіксовано. З кожним роком надходження власних доходів лише зростало: з показника у 34 751 тис. грн. за 2020 рік до 42 319,2 тис. грн. за 2022 рік, що свідчить про позитивну фінансову тенденцію.

Видатки на державне управління, освіту, культуру та мистецтво, фізичну культуру і спорт, житлово-комунальне господарство, соціальний захист та соціальне забезпечення, охорону здоров'я у 2022 році також були більшими порівняно з 2020 роком, що підтверджує спрямованість діяльності ради на покращення роботи громади та підвищення якості надання послуг мешканцям.

Що стосується системи адаптації у Ворохтянській селищній раді, яка є наступним етапом після відбору та підбору працівників, вона включає наступні аспекти:

- ознайомлення нових працівників із структурою та функціями ради – надання інформації про основні підрозділи, їх завдання та взаємодію.
- введення у посадові обов'язки – детальна інструкція щодо виконання робочих завдань та очікуваних результатів.
- наставництво та супровід – закріплення досвідченого працівника для допомоги новачку у перші місяці роботи.
- оцінка адаптації – регулярне оцінювання рівня освоєння посадових обов'язків та професійної компетентності працівника.
- корекційні заходи – при необхідності проводиться додаткове навчання або перенавчання для підвищення ефективності роботи.

Такий підхід дозволяє не лише швидко інтегрувати нових працівників у робочий процес, а й забезпечує підвищення загальної продуктивності та ефективності діяльності Ворохтянської селищної ради.

- загальна втрата продуктивності працівників протягом періоду адаптації незначна;
- молодші працівники стикаються з найбільшими труднощами в адаптації до нового робочого місця через брак практичних навичок та здатності ефективно співпрацювати з колегами;
- нові працівники з досвідом роботи добре адаптуються та не стикаються з особливими труднощами в адаптації. Нові працівники зазвичай не відчують жодних труднощів у кар'єрній та організаційній адаптації;
- більшість працівників повідомляють про недостатній нагляд та підтримку з боку своїх керівників протягом періоду адаптації, що призвело до деяких труднощів у перші кілька місяців;
- соціально-психологічна адаптація працівників в організації є відносно стабільною, і серйозних проблем, як правило, не виникає. Більшість працівників інтегруються в команду протягом випробувального терміну, хоча деякі працівники повідомляли про деякі труднощі в перші кілька місяців.

Виходячи з аналізу суб'єктивних та об'єктивних показників, рівень адаптації нових працівників у Ворохтянській селищній раді можна оцінити як середній. Впровадження нових підходів дозволить значно покращити цей показник.

Формування персоналу організації розпочинається з планування потреби в працівниках. Планування персоналу – це безперервний процес, який включає постановку цілей, обґрунтування процедур і методів їх досягнення, а також внесення коректив у відповідь на зміни зовнішніх і внутрішніх умов.

Наступним етапом є підбір персоналу, що передбачає пошук та оцінку психологічних та професійних якостей кандидатів, їхніх компетенцій, навичок і досвіду для визначення придатності до виконання посадових обов'язків. Процес відбору працівників включає:

1. Початковий відбір кандидатів.
2. Проведення попередньої співбесіди.
3. Оцінку кандидата (тестування, професійні та психологічні методи).
4. Перевірку документів.
5. Медичний огляд.
6. Проведення вирішальної співбесіди.
7. Прийняття остаточного рішення про працевлаштування.

Адаптація – це процес пристосування нових працівників до вимог роботи, внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Розвиток персоналу і професійне зростання працівника є ключовими показниками науково-технічного та економічного розвитку країни. Країни з високим рівнем економіки приділяють особливу увагу розвитку персоналу, і це стає однією з головних функцій HR-спеціалістів.

Ворохтянська селищна рада, як бюджетна організація та виборний орган місцевого самоврядування, представляє інтереси територіальної громади та виконує відповідні функції та повноваження місцевого самоврядування.

Система розвитку працівників у Ворохтянській селищній раді є організованою, хоча має певні недоліки, які можна легко усунути. Для підвищення ефективності роботи організації рекомендується:

- віддавати перевагу працівникам, які постійно вдосконалюють свої знання і навички;
- враховувати знання іноземних мов як важливий критерій підбору персоналу;
- підтримувати партнерські зв'язки з навчальними закладами для залучення молодих та перспективних фахівців.

Запропоновані зміни у процесі адаптації дозволять підвищити ефективність роботи організації та покращити соціальні ефекти, що включають: нормальні умови праці, мотивацію, правовий захист і підтримку кар'єрного зростання. Поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі сприятиме підвищенню продуктивності праці.

Для стабільного розвитку Ворохтянської селищної ради необхідно постійно інвестувати у розвиток персоналу, підвищуючи його кваліфікацію та мотивацію. Ефективним інструментом у цьому стане організаційно-економічна модель розвитку персоналу, яка включає професійні тренінги, сертифікацію та систематичне підвищення кваліфікації.

РОЗДІЛ 3

НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ДОСВІД ЗАЛУЧЕННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У ПРОЦЕС РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Інноваційні інструменти активізації малого та середнього підприємництва у процес розвитку територіальної громади

З моменту повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну місцеві органи влади досягли значних успіхів, отримавши значні доходи, покращивши добробут мешканців та забезпечивши соціальну стабільність завдяки появі можливостей для розвитку. Тим часом багато громад не мають цих можливостей, а деякі навіть намагаються вижити та покладаються на державну допомогу. Питання полягає в наступному: чому це так?

Загальноприйнято вважати, що місцеві громади повинні розробляти плани економічного розвитку для своїх юрисдикцій. Коли ці плани впроваджуються, а підприємства використовують їх для розширення свого потенціалу, громади не лише отримують податкові надходження, але й відкривають нові економічні та соціальні можливості. Зрештою, самі підприємства є значною складовою місцевих бюджетних надходжень [18, с. 40-41].

Цей показник становить більшість (приблизно дев'ять десятих) доходів місцевого самоврядування від його власних активів, включаючи податкові надходження, зокрема деякі загальнодержавні податки (податок на доходи фізичних осіб, податок на прибуток, орендна плата (включаючи плату за користування підземними ресурсами, плату за видобуток корисних копалин тощо), податок на споживання палива тощо) та місцеві податки (податок на майно, податок на акції, туристичний податок тощо).

У громадах зі сприятливим бізнес-середовищем процвітає місцева економіка, виникають можливості працевлаштування, зростає конкурентоспроможність виробництва, зростають експортні можливості,

збільшуються бюджетні надходження та розвивається соціальна інфраструктура. Не менш важливо, що успішні підприємства зазвичай надають пріоритет ініціативам корпоративної соціальної відповідальності. Як наслідок, добробут мешканців цих громад покращується швидше, а молодь частіше обирає жити саме там, оскільки має можливості повністю реалізувати свій потенціал у громаді.

Процвітаюча економіка допомагає стимулювати ділову активність, залучати нові інвестиції, стимулювати інновації та створювати більше та кращий робочих місць. З часом ці нові інвестиції генерують вищі податкові надходження, що дозволяє місцевим органам влади збільшувати інвестиції в людський капітал, соціальний розвиток та інші сфери життя. Це створює більше можливостей для кращої освіти, покращення охорони здоров'я, кращої соціальної інфраструктури та вищої якості муніципальних послуг, таких як водопостачання та санітарія, транспорт, управління твердими відходами та освітлення [18, с. 42].

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну негативно вплинуло на економічний розвиток більшості регіональних громад. Однак війна також підкреслила важливість місцевого економічного розвитку. Зрештою, кращі економічні показники допомагають підвищити стійкість у турбулентному, нестабільному, соціально нестабільному та іншому нестабільному середовищі. Очевидно, що війна суттєво змінила пріоритети розвитку громад по всій Україні. Безпека та виживання стали критично важливими питаннями, особливо у прифронтових районах, які щодня зазнають артилерійського обстрілу з боку окупантів. Однак навіть за цих умов місцеві підприємства, що вижили, залишалися надійною опорою для перспективних громад. Підприємці забезпечували мешканців необхідними товарами та послугами та допомагали відбудовувати зруйновану інфраструктуру. Це дозволило нам підтримувати прийнятний рівень життя під час війни та швидше відбудовувати громади після закінчення окупації.

Щоб створити більше робочих місць, забезпечити стабільність бюджету та заручитися достатніми ресурсами для сталого успіху, які пріоритети мають бути надані громадам?

Відповідь очевидна: по-перше, громади повинні докласти всіх зусиль для захисту існуючих підприємств (компаній та приватних підприємців) у межах своєї юрисдикції, запобігти їх переміщенню та створити найсприятливіші умови для їхньої діяльності та розвитку. За жодних обставин не можна дозволяти підприємствам залишати громаду або припиняти діяльність через неналежні дії органів влади, ігнорування скарг, дедалі складніші процедури або незаконні вимоги. Такі дії можуть спровокувати ланцюгову реакцію з серйозними негативними наслідками.

Залучення нових вітчизняних та міжнародних підприємств також є вирішальним фактором. Ці підприємства можуть працювати як у нових, так і в традиційних секторах економіки. Водночас важливо, щоб поява нових підприємств не шкодила місцевій підприємницькій діяльності, а навпаки, стимулювала її розвиток шляхом інтеграції ланцюгів поставок, сприяння співпраці та формування ланцюгів створення вартості та місцевих промислових кластерів. Зрештою, такий підхід може спрямувати місцеву економіку до виробництва більш конкурентоспроможної кінцевої продукції (товарів) [23, с. 98].

Зрештою, конкурентоспроможність регіону залежить від доданої вартості, створеної його місцевим бізнесом. Зрештою, ми повинні пам'ятати, що місцевий економічний розвиток – це безперервний та систематичний процес, який вимагає підтримки як нових, так і вже існуючих підприємств у громаді. Для підприємців, мабуть, найважливішим фактором привабливості громади є її бізнес-середовище, яке створює сприятливі умови для започаткування та ведення бізнесу та сприяння підприємництву. Будь-хто, хто прагне вести бізнес у громаді та володіє відповідними навичками, повинен мати змогу повною мірою реалізувати свій потенціал. Чим краще бізнес-середовище, тим привабливішою буде громада для підприємців та інвесторів.

Не слід забувати, що різні регіони та громади змагаються за інвестиції, щоб забезпечити кращі можливості працевлаштування. Хоча бізнес працює в рамках загальної правової бази України, окремі громади розробляють власні правила, які можуть спрощувати або ускладнювати процеси та визначати місцеві ставки податків, орендної плати тощо.

Варто зазначити, що конкретна інформація про бізнес-середовище певної громади поширюється дуже швидко. Тому громади з хорошим бізнес-середовищем, як правило, мають вищу щільність бізнесу. І навпаки, ситуація часто зовсім інша в районах, де панує бюрократія або брак доброчесності.

Отже, як підприємці сприймають хороше бізнес-середовище? Ці фактори включають:

- відданість, відкритість та доступність місцевої влади;
- мінімізація дерегуляції інтерактивних механізмів, оптимізація реєстрації, правил та процедур для мінімізації часу та економічних витрат;
- забезпечення швидкого реагування на запити та заявки, а також пропонування ресурсів, необхідних для ведення бізнесу (земля, вільні землі, сировина, підключення до Інтернету тощо);
- активна участь уряду у вирішенні складних питань та своєчасна обробка запитів та заявок;
- запобігання корупції та іншим зловживанням владою, а також запобігання отриманню незаконної вигоди або пожертвуванню підприємствами різним фондам;
- надання необхідної інформації, щоб допомогти підприємствам знайти ділових партнерів, постачальників, ринки тощо.

Інфраструктура має вирішальне значення і може бути розділена на дві категорії: загальна інфраструктура та спеціалізована інфраструктура.

Загальна інфраструктура включає зручне транспортування (що в першу чергу залежить від розташування громади), стан місцевих доріг, залізничне сполучення та безперешкодну інтеграцію з енергетичними (електроенергія,

природний газ), телекомунікаціями та іншими мережами (водопостачання, очищення стічних вод тощо).

Спеціалізована інвестиційна інфраструктура включає заплановані інвестиційні проекти, допоміжні території (земельні ділянки), наукові парки та промислові парки.

Місцеві органи влади повинні надавати пріоритет розвитку людських ресурсів та адаптувати ринок праці до потреб бізнесу. Співпраця з професійно-технічними навчальними закладами, програмами перепідготовки та системами дуальної освіти є надзвичайно важливою.

Крім того, підприємства дуже чутливі до політичної та соціальної стабільності своїх громад. Раптові потрясіння, скасування попередніх зобов'язань, погіршення взаємодії через зміни у виборах до місцевих органів влади та погіршення умов ринку праці можуть створювати значні труднощі для реалізації бізнес-планів. Стратегічні бізнес-плани, що потребують значних інвестицій та державно-приватного партнерства, є особливо вразливими, оскільки їхня реалізація може бути пов'язана з ризиками. Тому підтримка постійного та систематичного спілкування з підприємцями та залучення їх до планування розвитку громад та соціальної діяльності має вирішальне значення. Визначення потреб бізнесу та встановлення стійких партнерських відносин між державними установами та підприємцями є не менш важливими. Така співпраця дозволяє своєчасно та ефективно реагувати на різні виклики, що є важливим для переміщення бізнесу [45, с. 12-18].

Ознайомлення бізнесу з інвестиційними цілями громади, стимулами, місцем розташування, освітою та підприємницькою діяльністю, а також допомога їм у доступі до національних та місцевих програм підтримки та грантів буде дуже корисним. Бізнесу потрібні спеціалізовані маркетингові інструменти для розширення існуючої діяльності та залучення потенційних вітчизняних та міжнародних інвесторів. Ці інструменти повинні демонструвати конкурентні переваги громади та містити інформацію про громаду, фактори інвестиційної привабливості та інвестиційні можливості. Зокрема, огляд

економіки громади та інвестиційний паспорт надзвичайно корисні для бізнесу. Крім того, на порталі громади слід створити спеціальну сторінку, присвячену інвестиціям, яка постійно оновлюється. Найголовніше, що маркетингові інструменти повинні бути цілеспрямованими, об'єктивними та представленими мовою, яку можуть зрозуміти підприємства (та інвестори).

У 2008 році Європейська Комісія ухвалила Директиву про малий бізнес, яка є основою політики ЄС щодо МСП. Ця комплексна директива, що містить десять принципів, забезпечує концептуальну основу та план впровадження політики на рівні ЄС та держав-членів. Її цілі полягають у покращенні підприємницького середовища в Європі, оптимізації регуляторних процесів та усуненні бар'єрів для розвитку МСП.

1. Створення середовища, сприятливого для процвітання підприємців та сімейного бізнесу шляхом заохочення та винагородження підприємництва.

2. Надати швидкий другий шанс підприємцям, які чесно розпочали бізнес, але зазнали невдачі.

3. Включити положення, що відповідають принципу «починати з малого та поступово розширювати масштаби».

4. Забезпечити, щоб державне управління могло задовольнити потреби МСП.

5. Адаптувати інструменти державної політики для задоволення потреб МСП: сприяти участі МСП у державних закупівлях та краще використовувати можливості державної підтримки.

6. Покращити доступ МСП до фінансування та сприяти створенню правового та бізнес-середовища, що сприяє своєчасній оплаті комерційних операцій.

7. Допомогти МСП краще використовувати можливості, що пропонуються Єдиним європейським ринком.

8. Сприяти розвитку навичок та поширенню різних форм інновацій у межах МСП.

9. Допомогти МСП перетворити виклики, пов'язані з місцевим середовищем, на можливості.

10. Заохочувати та підтримувати розвиток МСП на зовнішніх ринках.

Принципи, закладені в цьому законі, мають вирішальне значення для отримання більших переваг на рівні ЄС, створення рівних умов для малих і середніх підприємств (МСП) та покращення законодавчого та адміністративного середовища ЄС. Варто зазначити, що Кабінет Міністрів України у 2010 році схвалив план дій щодо впровадження принципів Закону про малий бізнес в Україні. Основним законодавчим актом, спрямованим на сприяння підприємству та надання різних форм підтримки МСП, є Закон України «Про розвиток та державну підтримку малих і середніх підприємств». Зокрема, стаття 5 цього закону передбачає, що органи місцевого самоврядування зобов'язані забезпечувати розвиток МСП [33, 34].

Стаття 10 визначає повноваження місцевих органів влади, зокрема:

- визначення напрямків та видів національної підтримки МСП на основі національних пріоритетів;
- участь у розробці, координації та реалізації регіональних та місцевих планів розвитку МСП з урахуванням національних пріоритетів та соціально-економічних, екологічних, культурних та інших особливостей країни та регіону, а також нагляд за виконанням цих планів;
- сприяння розвитку інфраструктури, що підтримує розвиток МСП;
- сприяння діяльності громадських організацій, що представляють інтереси МСП;
- створення дорадчих, консультаційних та інших допоміжних установ у сфері розвитку МСП.
- серед іншого, закон також чітко передбачає, що місцеві органи влади можуть отримувати фінансову підтримку для розвитку місцевих підприємств (стаття 16).

Основні види такої підтримки включають:

- 1) часткове погашення відсотків за кредитами на проекти МСП;

- 2) часткове погашення орендної плати, факторингових комісій та гарантійних внесків;
- 3) надання гарантій та поручителів за кредитами МСП;
- 4) надання кредитів фізичним особам-підприємцям, включаючи мікрокредити;
- 5) надання кредитів на придбання та впровадження нових технологій;
- 6) погашення витрат на розробку співпраці між МСП та великими підприємствами;
- 7) надання фінансової підтримки для впровадження енергозберігаючих та екологічно чистих технологій;
- 8) інші види державної фінансової підтримки, не заборонені законодавством[33].

Закон також передбачає, що органи місцевого самоврядування та виконавчі органи місцевих рад можуть створювати некомерційні організації для підтримки малого та середнього бізнесу, а саме місцеві фонди підтримки підприємництва (стаття 17). Співзасновниками цих організацій можуть бути юридичні або фізичні особи.

Закон передбачає, що органи місцевого самоврядування повинні надавати інформаційну підтримку малому та середньому бізнесу, зокрема надавати доступ до інформації про загальнодержавну підтримку.

Закон України «Про засади національної регіональної політики» містить кілька положень, що мають вирішальне значення для розвитку малого та середнього бізнесу. Зокрема, стаття 11-2 передбачає, що розробка документів національної регіональної політики повинна бути регіонально орієнтованою та враховувати фактори безпеки, зокрема визначення функціонального типу регіону. Це дозволяє органам місцевого самоврядування отримувати додаткові стимули для сприяння розвитку малого та середнього бізнесу залежно від типу регіону.

Закон також запроваджує поняття планування місцевого розвитку та проектів місцевого розвитку. Місцевий план розвитку – це комплекс

взаємопов'язаних завдань та довгострокових заходів, спрямованих на досягнення цілей, визначених стратегією розвитку місцевої громади.

Такі плани оформлюються у вигляді документів, що затверджуються сільською, селищною або міською радою, і реалізуються через проекти місцевого розвитку з чітко узгодженими цілями та заходами.

Таким чином, це законодавство створює правові умови для систематичного розвитку малих і середніх підприємств та активного застосування локалізованого підходу в місцевих громадах[43].

Проекти місцевого розвитку передбачають низку взаємопов'язаних заходів, спрямованих на вирішення конкретних питань розвитку місцевих громад та досягнення цілей, визначених у стратегіях розвитку місцевих громад та/або планах відновлення та розвитку місцевих громад.

Щодо планування розвитку регіональних громад, стаття 11-1 передбачає, що органи місцевого самоврядування повинні затверджувати стратегії розвитку регіональних громад та враховувати пріоритети, визначені в Національній стратегії регіонального розвитку України та пов'язаних з нею стратегіях регіонального розвитку. Реалізація цих стратегій базується на планах дій, затверджених відповідними сільськими, селищними та міськими радами[28, с. 5].

Закон «Про місцеве самоврядування України» визначає, що до виключних повноважень сільських, селищних та міських рад належить діяльність у сфері малого та середнього підприємництва (МСП), забезпечення підтримки та сприяння розвитку МСП, зокрема:

- приймати рішення щодо надання місцевих податкових та земельних пільг відповідно до чинного законодавства;
- приймати рішення щодо передачі комунального майна, затверджувати місцеві плани приватизації та дозволяти малим та середнім підприємствам використовувати майно для господарської діяльності шляхом оренди або купівлі відповідно до законодавства;

- приймати рішення щодо реалізації проектів державно-приватного партнерства (включаючи концесії) для забезпечення участі відповідних підприємств у таких проектах;
- регулювати земельні відносини відповідно до законодавства, щоб забезпечити малим та середнім підприємствам можливість орендувати або купувати землю для комерційних цілей;
- закон передбачає, що спеціальні дозволи на використання місцевих природних ресурсів видаються Спеціальними муніципальними проектами (СМП) через законодавчі процедури;
- закон затверджує плани міського розвитку, генеральні плани та інші документи містобудівного розвитку відповідно до встановлених процедур, з повним урахуванням потреб малих та середніх підприємств (МСП);
- закон визначає питання про створення спеціальних вільних зон та інших територій, придатних для ведення бізнесу (включаючи інвестиційні зони та індустріальні парки);
- щодо основних повноважень виконавчих органів сільських, селищних та муніципальних рад, які безпосередньо беруть участь у місцевому економічному розвитку (ЕРР), стаття 27 закону розрізняє їх наступним чином:
 - розробляти плани соціально-економічного та культурного розвитку та інші цільові проекти для сіл, селищ та міст, подавати їх на затвердження раді та організовувати їх реалізацію; подавати раді звіти про хід та результати виконання планів;
 - забезпечувати збалансований соціально-економічний розвиток регіонів та ефективне використання природних ресурсів, трудових та фінансових ресурсів [29];
 - забезпечувати достатні фінансові, трудові та грошові резерви для соціально-економічного та культурного розвитку в кожному регіоні;
 - проводити попередні дослідження основних планів використання природних ресурсів у кожному регіоні, надавати рекомендації щодо вибору місць розташування, спеціалізації та розвитку для підприємств та організацій

усіх форм власності, а також надавати відповідні консультації управлінським органам, коли це необхідно;

- завдяки контрактам підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності надаються можливості брати участь у комплексному соціально-економічному розвитку сільських, міських та селищних територій, а пов'язана з цим робота координується між різними регіонами.

Виконавчі органи муніципальних та селищних рад також відповідають за сприяння інвестиціям у відповідні сектори. У контексті розвитку малого та середнього бізнесу управління муніципальною власністю має вирішальне значення, особливо в межах повноважень, визначених радою.

Повноваження у сфері управління земельними відносинами та охорони навколишнього середовища включають, перш за все, розробку та подання раді пропозицій щодо земельних податків, зборів за користування природними ресурсами та інших пов'язаних з ними питань [21, с. 12-15]. Зрештою, повноваження виконавчих органів охоплюють усі сектори місцевої економіки — будівництво, транспорт, житлово-комунальні послуги тощо.

Відповідно до Закону України «Про економічний розвиток» значні повноваження покладені на сферу зовнішньоекономічної діяльності. Так, відповідно до статті 35 Закону виконавчі органи селищних, міських рад відповідають за:

- сприяння розвитку зовнішньоекономічних зв'язків для всіх типів підприємств, установ та організацій, розташованих у відповідних регіонах, незалежно від форми власності;
- сприяння створенню спільних виробничих потужностей, об'єктів соціальної інфраструктури та інших об'єктів з іноземними партнерами шляхом законодавчого впровадження; залучення іноземних інвестицій та створення можливостей працевлаштування.

Відповідно до Закону України «Про економічний розвиток», міський голова має такі повноваження:

- забезпечення підготовки планів соціально-економічного та культурного розвитку та інших цільових планів для розгляду міською радою;
- участь у реалізації державної політики регулювання господарської діяльності, визначеної Законом України «Про засади національного регулювання економіки».

3.2. Досвід залучення малого та середнього підприємництва у процес розвитку територіальної громади

Розвиток підприємництва є вирішальним компонентом місцевих стратегій розвитку та планів дій, а отже, ключовим елементом у розробці та впровадженні місцевих планів розвитку МСП. Ключові зацікавлені сторони повинні чітко визначити пріоритети розвитку підприємництва під час формування робочої групи з розробки стратегії. До складу робочої групи повинні входити представники місцевого бізнесу, бізнес-асоціацій та інших об'єднань, а також представники державних установ, основна діяльність яких спрямована на підтримку підприємництва. Розробка місцевих стратегій розвитку повинна відповідати відповідним нормативним базам та методологічним рекомендаціям. Водночас важливо забезпечити, щоб стратегічне планування не суперечило національним стратегіям регіонального розвитку та повною мірою враховувало унікальні характеристики стратегій розвитку для різних функціональних типів регіонів.

Під час формулювання стратегічних цілей розвиток малих та середніх підприємств (МСП) є одним із ключових питань підвищення конкурентоспроможності місцевої економіки:

- опис проекту;
- аналіз поточного стану розвитку МСП;
- цілі та завдання проекту;

- діяльність проекту (організація та управління, така як розробка національних планів дій та інвестицій, включаючи інформацію про реалізацію проекту)[5];

- система моніторингу та оцінки;
- додатки (за необхідності).

Рекомендується встановити окремі цілі впровадження для підприємництва та створити спеціальну групу в рамках робочої групи, відповідальну за розробку та впровадження місцевої політики розвитку МСП (за необхідності за участю персоналу поза робочою групою з розробки стратегії). Цілі впровадження повинні бути узгоджені з цілями стратегії місцевого розвитку. Впровадження стратегії забезпечить досягнення встановлених цілей і буде підтверджено шляхом моніторингу та оцінки. План дій щодо впровадження стратегії місцевого розвитку повинен включати конкретні заходи та дії, орієнтовні суми та джерела фінансування, а також систему моніторингу та оцінки. Цей план дій зазвичай реалізується шляхом впровадження місцевих програм розвитку МСП, які, серед іншого, повинні включати визначені проекти фінансування [23].

Система моніторингу та оцінки реалізації плану дій повинна включати кілька показників результатів (короткострокові та середньострокові результати), показників результатів (середньострокові результати) та показників впливу (довгострокові результати) для вимірювання ефективності та результативності реалізованих заходів та проектів. Система також повинна включати частоту моніторингу, перелік джерел даних та формат представлення результатів [5].

Таким чином, місцевий план розвитку МСП є інструментом для реалізації конкретних цілей дій плану дій стратегії розвитку підприємництва з акцентом на середньостроковий розвиток (етап реалізації стратегії). Робота з планування вимагає аналізу сектору МСП, формулювання конкретних цілей на основі конкретних цілей дій для розвитку МСП (та з урахуванням стратегічно значущих цілей), а також визначення заходів планування та системи моніторингу та оцінки.

Варто зазначити, що аналіз та оцінка розвитку МСП не повинні обмежуватися статистичними показниками, а також повинні включати інформацію про наявність та ефективність інфраструктури, що підтримує МСП, а також огляд основних проблем, з якими стикається підприємництво громад. Цього можна досягти за допомогою опитувань та фокус-групових дискусій з підприємцями [23].

У плані слід приділяти особливу увагу використанню внутрішніх (потенційних) ресурсів та спрямування обмежених ресурсів у ті сфери, де місцеві економічні сектори та громади можуть або вже отримали найбільшу конкурентну перевагу, виходячи з існуючих сильних сторін та можливостей застосування інноваційних технологій. Підхід до розумної спеціалізації має бути включений до порядку денного під час розробки планів розвитку МСП, а також слід враховувати регіональні стратегії розвитку. Структура плану включає такі елементи:

- опис плану;
- аналіз стану розвитку МСП;
- плануйте цілі та завдання;
- заходи плану (організація та управління, такі як прийняття Національного плану дій та інвестиції, включаючи інформацію про проекти, реалізовані за планом);
- система моніторингу та оцінки;
- додатки (при необхідності).

Ця Стратегія та План дій, а також Програма розвитку малого та середнього підприємництва будуть фінансуватися з таких джерел:

- кошти місцевого бюджету;
- кошти державного бюджету, у тому числі кошти, що виділяються з державного бюджету місцевим бюджетам;
- кошти обласного бюджету;

- кошти державного бюджету, отримані в рамках програм допомоги та грантів від Європейського Союзу, іноземних держав, міжнародних та міжнародних фінансових організацій, донорських організацій [7, с. 56];
- кошти інвесторів, у тому числі в рамках державно-приватного партнерства;
- власні кошти підприємств;
- кредитні кошти;
- інші джерела фінансування, заборонені законодавством.

19 листопада 2024 року Верховна Рада України схвалила державний бюджет на 2025 рік. Цей бюджет передбачає підтримку українського бізнесу в період воєнного стану та виділяє близько 36 мільярдів гривень на проекти стимулювання внутрішнього виробництва. Пріоритетна підтримка буде надаватися малому та середньому бізнесу, будівельній галузі, сільському господарству, переробній промисловості та машинобудуванню.

Першочерговим завданням економічної політики залишається підвищення самозабезпеченості, зокрема шляхом державної підтримки бізнесу для підвищення самозабезпеченості місцевих громад. Держава продовжує реалізацію програми «Зроблено в Україні», спрямованої на стимулювання інвестицій у реальний сектор економіки, розвиток внутрішнього виробництва та зміцнення експорту несировинних товарів. Крім того, уряд фінансує програму «Низькопроцентний кредит 5-7-9%», яка надає підприємцям доступ до банківських кредитів; на цю програму в державному бюджеті на 2025 рік вже виділено 18 мільярдів гривень [4].

Грантова програма підтримки мікро- та малих підприємств продовжує отримувати фінансування. Подавати заявки можуть як підприємці-початківці, так і досвідчені власники бізнесу. Крім того, програма «Самозайнятість» спеціально передбачає гранти для ветеранів та їхніх подружжя.

Уряд також підтримує розвиток індустріальних парків, що сприяє залученню інвестицій та розвитку регіонів і громад. Планується виділити 1 мільярд гривень до 2025 року на будівництво та модернізацію промислової

інфраструктури в межах парків. Програма «Грант виробника» спрямована на сприяння розвитку переробних підприємств, надаючи підприємцям до 8 мільйонів гривень фінансування на придбання обладнання та техніки. До 2025 року уряд виділить 1,37 мільярда гривень на розвиток переробної промисловості. Понад 6 мільярдів гривень виділено на підтримку аграрного сектору, включаючи фермерські господарства та інших сільськогосподарських виробників. Зокрема, продовжується реалізація «Програми відшкодування вартості сільськогосподарської техніки в Україні», яка передбачає 25% субсидію на вартість придбання техніки та обладнання вітчизняного виробництва, при цьому 1 мільярд гривень призначено на розвиток сільськогосподарської техніки.

Уряд виділить 1 мільярд гривень на розвиток тваринництва та переробки сільськогосподарської продукції. Це фінансування буде виділено з державного бюджету через програму земельного банку для оренди державних сільськогосподарських угідь. Крім того, з державного бюджету буде виділено 4,7 мільярда гривень на субсидії на гектар сільськогосподарським виробникам та на підтримку молочного скотарства, вівчарства та козівництва. Крім того, 200 мільйонів гривень буде використано на відновлення та розвиток меліоративних систем, 5 мільйонів гривень – на відшкодування внесків на соціальне страхування для сімейних фермерських господарств, а 80 мільйонів гривень – на надання фермерським господарствам пільгових безвідсоткових кредитів. Заплановані асигнування також включають 1,37 мільярда гривень на субсидії, включаючи субсидії на городи та теплиці, та 1 мільярд гривень на розмінування сільськогосподарських угідь [1].

В Україні діє понад 60 проектів підтримки малих та середніх підприємств (МСП), які можна загалом класифікувати таким чином: бюджетні проекти – мікро-, малі та середні підприємства мають можливість брати участь у проектах, що фінансуються з державного та місцевих бюджетів. Проекти міжнародних фінансових установ – українські підприємства мають можливість отримувати середньо- та довгострокові банківські кредити на проекти

поповнення обігових коштів та інвестиційну діяльність у рамках спільних проектів у співпраці з міжнародними фінансовими установами [1].

Програми фінансування – Мікро-, малі та середні підприємства мають можливість брати участь у програмах фінансування та отримувати гранти для підтримки розвитку свого бізнесу. Ця допомога може надаватися як у фіскальній, так і в нефіскальній формі. Щоб отримати додаткову інформацію про доступне фінансування та програми для підприємців, що підтримуються урядом, відвідайте портал Diya-Business, платформу для обміну можливостями фінансування бізнесу. Тут ви можете знайти детальну інформацію про критерії відповідності фінансуванню та процес подання заявки безпосередньо в банках та інших установах.

Висновок до розділу 3

Дослідження ключових тенденцій розвитку малих та середніх підприємств (МСП) у місцевих громадах показує, що МСП є вирішальним фактором у формуванні місцевої фінансової стійкості, соціальної стабільності та економічної життєздатності. Вони створюють нові робочі місця, зміцнюють місцеві фінанси, сприяють диверсифікації економіки та збільшенню зайнятості. Крім того, вони сприяють створенню сприятливого середовища, яке заохочує підприємництво, мобілізує державні ресурси та впроваджує інноваційні практики в місцеву підприємницьку діяльність.

Ключовим напрямком розвитку є будівництво інфраструктури підтримки підприємництва, зокрема бізнес-інкубаторів, центрів адміністративних послуг, інноваційних кластерів та консалтингових платформ. Національні та регіональні програми підтримки малого та середнього бізнесу відіграють життєво важливу роль у стимулюванні підприємницької активності. Ці програми включають низькопроцентні позики, грантові програми, програми часткового відшкодування відсотків (5%, 7%, 9%) та цифрові сервіси, такі як Diya.Business. Ці інструменти не лише допомагають підвищити інвестиційну

привабливість громад, але й сприяють їхній інтеграції в ширший національний та європейський економічний простір.

Водночас було виявлено кілька перешкод, що заважають розвитку малого та середнього бізнесу: складні канали фінансування, високий податковий тягар, нестабільне регуляторне середовище, громіздкі бюрократичні процедури та недостатня координація між центральними та місцевими органами влади. Подолання цих перешкод вимагає системної національної політики, спрямованої на дерегуляцію, вдосконалення податкових механізмів, зменшення адміністративного тягара та встановлення прозорих правил конкуренції для підприємців.

У цьому контексті місцеві органи влади відіграють вирішальну роль, виступаючи не лише виконавцями регуляторних процесів, а й активними партнерами у розвитку бізнесу. Створення позитивного бізнес-середовища в громадах вимагає надання підприємцям інформаційних, консультаційних та освітніх послуг, розробки місцевих програм для сприяння підприємництву та заохочення розвитку соціально відповідальних підприємств.

Тому малі та середні підприємства (МСП) у місцевих громадах є не лише рушійною силою економічного розвитку, а й соціального розвитку. Вони сприяють покращенню добробуту мешканців, підвищенню якості їхнього життя та зміцненню економічної незалежності громад. Впровадження комплексних заходів підтримки МСП на місцевому та національному рівнях буде ключовим для успішного післявоєнного економічного відновлення України, сприяння її інтеграції в європейський економічний простір та забезпечення довгострокового сталого розвитку місцевих громад.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах малі та середні підприємства (МСП) є одним із найдинамічніших та найгнучкіших компонентів національної економіки України. Їхнє значення особливо виражене в періоди економічної та політичної нестабільності, таких як військові виклики, перехідні процеси та глобальні кризи. МСП відіграють ключову роль у соціально-економічному розвитку України, створюючи нові робочі місця, стимулюючи створення робочих місць, сприяючи інноваціям та роблячи значний внесок у формування середнього класу – основи демократичного суспільства. На відміну від великих підприємств, найбільша сила МСП полягає в їхній здатності швидко реагувати на зміни ринкових умов та забезпечувати економічну стабільність і ліквідність.

Правова та регуляторна база України для малих та середніх підприємств (МСП) значно еволюціонувала, від спроб легалізувати підприємницьку діяльність на початку 1990-х років до сучасної стратегії, зосередженої на інтеграції України до Європейського економічного простору. Державна політика відіграла ключову роль у цьому процесі, запроваджуючи податкові пільги, грантові програми, кредитні механізми (5%, 7% та 9%), підтримку експорту та цифрові послуги (eWork, Action.Business). Ці інструменти не лише стимулювали підприємницьку активність, а й створювали сприятливі умови для інтеграції регіону в національну та міжнародну економічні сфери.

МСП особливо важливі для місцевих громад. Вони відіграють не лише економічну, а й соціальну роль, сприяючи створенню робочих місць, зменшенню безробіття, розвитку інфраструктури, підтримуючи діяльність із соціального забезпечення та покращуючи фінансову стабільність місцевих громад.

На прикладі Ворохтянської селищної ради можна проаналізувати, що добре організована фінансова та економічна політика позитивно впливає на зростання доходів, покращення якості соціальних послуг та покращення добробуту мешканців. Крім того, аналіз кадрової політики та систем адаптації нових працівників вказує на необхідність удосконалення процесів кар'єрного

розвитку та підвищення мотивації працівників, що, у свою чергу, забезпечить ефективніше управління організацією.

Підвищення якості персоналу та розвиток людських ресурсів є не лише ключовою передумовою підвищення організаційної ефективності, але й важливою гарантією зміцнення технологічного потенціалу країни. У цьому контексті особливо важливим є впровадження системи професійної підготовки, сертифікації та співпраці з навчальними закладами.

Це допоможе залучити молодих і талановитих фахівців та підвищити національну конкурентоспроможність. Водночас, розвиток малих і середніх підприємств (МСП) в Україні стикається з багатьма системними перешкодами, включаючи труднощі з фінансуванням, надмірне податкове навантаження, бюрократію, нестабільну регуляторну базу та недостатню координацію між державними органами. Ці проблеми можна подолати лише шляхом системних реформ національної політики, зосереджуючись на дерегуляції, зменшенні адміністративного навантаження та створенні прозорого бізнес-середовища. Тому малі та середні підприємства можна вважати стратегічним елементом економічної безпеки та сталого розвитку України.

Ефективна підтримка малих і середніх підприємств як на національному, так і на місцевому рівнях має вирішальне значення для швидкого післявоєнного економічного відновлення України, підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку та інтеграції в європейський економічний простір. Для місцевих органів влади розвиток малих і середніх підприємств забезпечує фінансову стійкість, соціальну стабільність та покращує якість життя мешканців.

Таким чином, створення сприятливого бізнес-середовища, сприяння позитивній взаємодії між національними та місцевими органами влади і підприємцями, а також впровадження комплексних заходів щодо підтримки малого та середнього бізнесу мають вирішальне значення для післявоєнного відновлення та довгострокового розвитку України. Малий та середній бізнес має всі передумови, щоб стати наріжним каменем економічної реконструкції та

соціального відродження, а також є ключовим фактором у перетворенні України на сильну, конкурентоспроможну та європейськи орієнтовану державу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Open Budget : державний вебпортал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua>.
2. Аверчева Н. О., Козак Г. В. Напрями підвищення стійкості малих і середніх аграрних підприємств в умовах війни і повоєнної відбудови. *Агросвіт*. 2024. №11. С. 146 – 156. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.11.146>
3. Азарова Л.О. Управління персоналом: навч. посіб. / О.О. Мороз, О.Й., І.В. Романець; ВНТУ. Вінниця: ВНТУ, 2024. С. 283.
4. Балановська Т. І. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник./ Михайліченко М. В., Троян А. В. Київ: 2022 . С. 341.
5. Більовська О., Майстро Р. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки*. 2023. № 2. С. 50 – 54. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.50>
6. Борданова Л.С. Управління персоналом : навч. посіб./ Борданова Л.С., Н.В. Рощина Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. С. 215.
7. Бриль, М., Врублевський, О., Данчева, О., Сеїтосманов, А. та Чубаров, Е. Успішна територіальна громада: будуємо разом. Харків: Видавничий будинок Фактор. 2022.
8. Васильченко, Г., Парасюк, І. та Єременко, Н., Планування розвитку територіальних громад: навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. Київ. ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ». 2023р.
9. Венцель В., Герасимчук І. Оцінка фінансових показників бюджетів 806 ОТГ. Рейтинг за 2024 рік. *Веб-портал «Децентралізація»*. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12192>.
10. Войтенко О. В. Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового суспільства: матеріали IV Всеукраїнського науково-практичного круглого столу з міжнародною участю (24 квітня 2021 року); за заг. ред. О.Г. Льовкіної, Р.А. Калениченка. Ірпінь: Університет

державної фіскальної служби України, 2021. С. 450.

11. Ворохтянська селищна рада. Регламент ради. URL: <https://vorokhtianska-rada.gov.ua/>

12. Галицька У. Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу. *Вісник ПДАТУ*. 2022. С. 58 – 63.

13. Губені, Ю. (2022). Підприємництво: доступно, стисло, для жителів села. *Інформаційна брошура*. Львів: КП Кам'янка-Бузька районна друкарня.

14. Даниленко О.А. Особливості діагностики системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації в умовах кон- курентного середовища. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. С. 92–102.

15. Дем'янчук О. І. Фінансовий потенціал регіонів України як базова основа їх стабільного економічного розвитку. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2024. С. 73–78.

16. Дементов, В., Підтримка підприємництва як один із дієвих інструментів відновлення та розвитку громад в умовах воєнного стану. *Правова наука і державотворення в Україні у контексті інтеграційних процесів*. Суми. 2023. С. 254 – 256.

17. Державна служба статистики: офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 06.07.2025).

18. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості *Науковий вісник : зб. наук. пр.* Одеса : ОНЕУ, 2023. № 10 (189). С. 37–50.

19. Довідка щодо стану виконання місцевих бюджетів: Виконання доходів місцевих бюджетів за січень-грудень 2024 року : офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk>.

20. Дончак Л. Г., Ціхановська О. М. Розвиток малого та середнього бізнесу – запорука стабільності Вінниччини. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2022. С. 286–290.

21. Дяків О. П. Управління персоналом : навч. Посіб / Тернопіль : ТНЕУ, 2022. С. 175.

22. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. *Аналітичний звіт*. Київ: Програма розвитку ООН в Україні. 2022. 77 с.

23. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 05.02.2015 р. № 157-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>

24. Казак О. О., Сулима М. О. Трансформація бізнесу в Україні за рік війни. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2023. № 1 (11). С. 140 – 150. URL: <https://doi.org/10.32750/2023-0111>

25. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2023. № 3. С. 111 – 115.

26. Карпов, В., Тарасова, К., Сербіна, А. та Васалатій, О., 2021. Аналіз соціально-економічного розвитку Маяківської об'єднаної територіальної громади. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. Одеса: ОНЕУ, 1 (76), с. 21–32.

27. Качула С.В., Ластовченко П.В. Інвестування як ключовий інструмент формування джерел сталого розвитку сільських території. *Ефективна економіка*. 2024. № 12. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/5330/5383> (дата звернення 30.04.2025).

28. Коваленко О., Сосновська М. Особливості економічної діяльності українського бізнесу в умовах війни. *Молодий вчений*. 2025. № 1 (132). С. 169 – 176. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-1-132-6>

29. Колодненко, Н., Стратегічний підхід до визначення пріоритетних напрямів розвитку брендів об'єднаних територіальних громад. *Вісник Сумського НАУ. Економіка і менеджмент*, 2021, № 4 (82), с. 98–100.

30. Коломицева, О. та Проданова, Л., Бізнес-структури територіальних громад України в умовах військового стану: проблеми функціонування. *Збірник*

наукових праць Черкаського державного технологічного університету. *Економічні науки*, 2022. № 66, с. 17–29.

31. Коробенко Р. І. Оцінка впливу рівня розвитку економічного потенціалу сільських територій на ефективність бюджетної децентралізації в Україні. *Інтелект XXI*. 2019. № 4. С. 38 - 43.

32. Коробенко Р. І. Поняття економічного потенціалу сільських територій. *Міжнародна науково-практична конференція «Економічні, політичні та культурологічні аспекти європейської інтеграції України в умовах нових глобалізаційних викликів»*, м. Ужгород 16-17 квітня 2018. С. 101 -103.

33. Корольов Д. К. Психологічна оцінка персоналу : навч. посіб./ Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2021 – С. 123.

34. Короткий огляд реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні / Інститут громадянського суспільства. 2023. URL: <http://www.csi.org.ua/korotkvi-oglvad-reformvmistsevogo-sam/> (дата звернення: 23.07.2025).

35. Криворучко О.М. Управління персоналом підприємства : навч. Посіб. / Харків : ХНАДУ, 2021 – С. 97.

36. Лапін. Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2023. №1, Т.2. С. 63-71.

37. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві . Кіровоград: КНТУ, 2021. С. 117.

38. Лесів М. М. Організаційно-економічні механізми забезпечення розвитку сільських територій країн-членів Європейського Союзу : дис. канд.екон.наук : 08.00.02 / Львівський національний університет імені Івана Франка. Львів, 2022. С- 224.

39. Лисенко Л. До визначення поняття «сільська територія». *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 2. С. 12 - 15.

40. Лівандовська, О. та Ключник, А., Стратегічні орієнтири розвитку підприємництва в об'єднаних територіальних громадах 2021. URL: <http://surl.li/rytxc>.
41. Лісовий А. В. Державне регулювання розвитку сільських територій : монографія / Київ : Дія, 2024. 400 с.
42. Лойко В. В., Александров Б. В. Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2023. № 1 (11). С. 228-23. URL: <https://doi.org/10.32750/2023-0119>
43. Мартиненко В. П. Економічний механізм управління стійким розвитком промислових підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2024 С. 156.
44. Матросов О. Д. Управління персоналом: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. Національний технічний ун-т «Харківський політехнічний ін-т». Вид. 2-ге, доп. та перероб. Х. : НТУ «ХПІ», 2022. С. 148.
45. Мельник М. І., Мединська Т. В. Механізми підтримки і стимулювання розвитку підприємницького сектору України в умовах війни. *Академічні візії*. 2024. Вип. 36. С. 1 – 12. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13930010>
46. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія / М.М. Новікова, Л.О. Мажник; Харк. нац. акад. міськ. госпва. Харків: ХНАМГ, 2022. С. 215.
47. Олійник, Д., 2022. Інноваційний розвиток територіальних громад в умовах четвертої технологічної революції: пріоритети та перспективи: аналіт. доповідь. Київ. НІСД.
48. Патицька Х. Фінансово-економічний потенціал територіальних громад: механізми функціонування та активізації: монографія / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2021. 209 с.

49. Про утворення та ліквідацію районів : Постанова Верховної Ради України від 17.07.2020 № 807. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-IX#top>.
50. Регіональна статистика: Діяльність підприємств : офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
51. Результати дослідження стану бізнесу в Україні в грудні 2024 року URL: [https:// bu siness.diia.gov.ua/analytics/research/ rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukrainiv-hrudni-2024-roku](https://bu.siness.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukrainiv-hrudni-2024-roku) (дата звернення: 04.08.2025)
52. Рябоволик Т., Доренська А. Розвиток малих та середніх підприємств на регіональному рівні як ключовий чинник підвищення зайнятості населення регіону. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 10 (43). С. 156 – 169. [https:// doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\)](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43)).
53. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2020. С. 327.
54. Статистичний збірник «Бюджет України 2018», підготовлений відділом статистики державних фінансів Департаменту державного бюджету Міністерства фінансів України. *Офіційний сайт Державної служби статистики України*. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/Budget%20of%20Ukraine%202018%20\(for%20website\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Budget%20of%20Ukraine%202018%20(for%20website).pdf).
55. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року: Верховна Рада України, Розпорядження КМУ від 30.08.2024 № 821-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text> (дата звернення 30.04.2025).
56. Сушкова О. Є., Осадчий Є. С. Роль платників єдиного податку у формуванні фінансово економічного потенціалу регіонів України. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8346>.
57. Таршина О.С. Теоретичні аспекти зайнятості трудових ресурсів та формування ринку робочої сили. *Економіка та держава*. 2021. №5. С.90 – 97.

58. Територіальна громада як базова ланка адміністративно-територіального устрою України: проблеми та перспективи реформування. Аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2023. URL: <https://cutt.ly/FdBbHSN>.

59. Трейсі Б. Як найняти і втримати хороших співробітників. К.: ТОВ «Попурі», 2023. С. 126.

60. Тульчинська С. О., Шило А. П. Функціональний вплив малого та середнього бізнесу на розвиток територій України в сучасних умовах. *Агросвіт*. 2025. №3. С. 58 – 63. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.3.58>

61. Федосова К. Кроки державних органів для формування економічної політики підтримки бізнесу в умовах війни. *Аспекти публічного управління*. 2024. № 12 (1). С. 57 – 65. URL: <https://doi.org/10.15421/152408>

62. Шебанін, В. С. та Кормишкін, Ю. А. Роль підприємництва у формуванні територіальних громад. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*, 4, с. 3–11.

63. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2022. С. 215.

64. Яценко Л. Д. Сучасні проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. *Центр економічних і соціальних досліджень*. 2024. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-05/malyi-i-seredniy-business_0.pdf (дата звернення 01.05.2025).