

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра політології та публічного управління

На правах рукопису

ОЛІФІРОВИЧ ОЛЕНА МИКОЛАЇВНА

**ДІЯЛЬНІСТЬ ЛУЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ В РЕАЛІЗАЦІЇ ТА
СПРИЯННІ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма: «Державна служба»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:

БАЙРАК СЕРГІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ,

кандидат політичних наук, доцент кафедри
політології та публічного управління

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол №

засідання кафедри політології та
публічного управління

від

2025 р.

Завідувач кафедри

проф. Бусленко В. В.

ЛУЦЬК – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ	
1.1. Місце і роль малого та середнього підприємництва у соціально-економічному розвитку територіальної громади	7
1.2. Методологічні підходи публічного управління розвитком підприємництва на місцевому рівні	14
РОЗДІЛ 2. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЛУЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ У СФЕРІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА	
2.1. Загальнодержавна нормативно-правова база регулювання підтримки малого та середнього підприємництва.....	17
2.2. Нормативно-правові документи Луцької міської ради у сфері розвитку підприємництва.....	20
РОЗДІЛ 3. ДІЯЛЬНІСТЬ ЛУЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ЩОДО СПРИЯННЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	
3.1. Оцінка реалізації Програми підтримки малого і середнього підприємництва Луцької міської територіальної громади на 2022–2028 рр....	28
3.2. Механізми взаємодії Луцької міської ради з бізнес-середовищем...	44
РОЗДІЛ 4. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У ЛУЦЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	
4.1. Сильні та слабкі сторони діяльності Луцької міської ради у сфері розвитку малого і середнього підприємництва.....	48
4.2. Пріоритетні напрями та заходи з удосконалення механізмів підтримки малого і середнього підприємництва Луцької міської ради.....	52
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Без дієвого і спроможного місцевого самоврядування, яке здатне вирішувати всі питання локального значення та надавати якісні публічні послуги, не можливий розвиток України як демократичної європейської держави. Реформа децентралізації, започаткована у 2014 році, кардинально змінила систему територіальної організації влади та наділила територіальні громади, які є первинним суб'єктом місцевого самоврядування, значними повноваженнями та фінансовими ресурсами. Таким чином, активна робота органів місцевого самоврядування, зокрема Луцької міської ради, має стратегічне значення для підтримки економічної спроможності та забезпечення стабільного розвитку громади.

Ключовим фактором стійкості територіальної громади є розвиток малого та середнього підприємництва, яке виступає не просто елементом економічної структури, а двигуном економічного зростання. Мале та середнє підприємництво забезпечує левову частку власних доходів місцевих бюджетів, створює нові робочі місця, формує конкурентне середовище та сприяє впровадженню інновацій. Успішне співробітництво місцевої влади з бізнесом дозволяє громаді інвестувати у людський капітал, соціальну сферу та розвиток інфраструктури.

Особливої актуальності дослідження набуває в умовах повномасштабної військової агресії, яка завдала руйнівних втрат українському підприємництву. Війна спричинила такі виклики, як релокація бізнесу, міграція працездатного населення, зниження купівельної спроможності та зростання логістичних витрат. В цих умовах місцевий бізнес є надійною опорою для громади, забезпечуючи її стійкість та виживання. Тому завдання Луцької міської ради щодо створення сприятливих умов ведення бізнесу та цільової підтримки малого та середнього підприємництва набувають стратегічного значення у процесі післявоєнного відновлення. Актуальність підтверджується і затвердженням Стратегії розвитку Луцької міської територіальної громади до

2030 року, яка включає оперативну ціль щодо підтримки місцевого малого та середнього бізнесу, зокрема молоді та внутрішньо переміщених осіб.

Об'єктом дослідження є мале та середнє підприємництво як чинник соціально-економічного розвитку територіальної громади.

Предметом дослідження є діяльність Луцької міської ради в реалізації та сприянні розвитку малого та середнього підприємництва.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є визначення оцінки ефективності діяльності Луцької міської ради у сфері розвитку малого та середнього підприємництва, а також обґрунтування шляхів та механізмів її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити низку *завдань*:

- з'ясувати місце та роль малого та середнього підприємництва у соціально-економічному розвитку територіальної громади;
- окреслити методологічні підходи публічного управління розвитком підприємництва на місцевому рівні;
- визначити та дослідити нормативно-правову базу, що регулює діяльність Луцької міської ради у сфері підтримки малого і середнього підприємництва;
- оцінити реалізацію Програми підтримки малого і середнього підприємництва Луцької міської територіальної громади на 2022–2028 рр. у контексті досягнення стратегічних цілей громади;
- розкрити механізми взаємодії Луцької міської ради з бізнес-середовищем;
- ідентифікувати сильні та слабкі сторони діяльності Луцької міської ради у сфері розвитку малого і середнього підприємництва;
- визначити пріоритетні напрями та розробити практичні рекомендації з удосконалення механізмів підтримки малого і середнього підприємництва Луцької міської ради.

Методологія дослідження. Для досягнення поставленої мети та завдань використовувався комплекс загальнонаукових та спеціальних методів пізнання. Зокрема, *аналіз та синтез* для характеристики ролі малого та середнього підприємництва; *індукція та дедукція*, для формування теоретичних висновків; *системний та порівняльний аналіз*, для дослідження досвіду та правових засад функціонування територіальних громад та їх діяльності у взаємодії із бізнес середовищем; *статистичний метод*, для аналізу кількісних показників інвестиційних надходжень до бюджету територіальної громади; контент-аналіз нормативно-правових актів та стратегічних документів Луцької міської територіальної громади, для аналізу нормативно-правової бази взаємодії територіальної громади та суб'єктів малого і середнього підприємництва.

Наукова новизна результатів дослідження полягає у здійсненні комплексного аналізу діяльності Луцької міської ради щодо підтримки малого і середнього підприємництва в умовах чинного Статуту Луцької міської територіальної громади 2023 року та цілей Стратегії 2030; удосконаленні системи критеріїв оцінки ефективності механізмів сприяння підприємству на місцевому рівні, особливо з урахуванням викликів, пов'язаних з інтеграцією внутрішньо переміщених осіб та відбудовою; обґрунтуванні ролі місцевого самоврядування у створенні прозорого та небюрократичного бізнес-клімату як ключового чинника залучення інвестицій та забезпечення стійкого розвитку громади.

Практичне значення отриманих результатів визначається можливістю їх застосування органами місцевого самоврядування, зокрема Луцькою міською радою та її виконавчими органами, при розробці та коригуванні місцевих програм підтримки малого і середнього підприємництва. Результати можуть бути використані для оптимізації фінансової, інформаційної та консультативної підтримки підприємців, а також для покращення взаємодії між владою та бізнесом в умовах післявоєнного відновлення.

Структура дослідження. Магістерська робота складається зі вступу, чотирьох розділів (восьми підрозділів), висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дослідження становить 71 сторінку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Місце та роль малого та середнього підприємництва у соціально-економічному розвитку територіальної громади

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку України мале та середнє підприємництво (МСП) має особливе значення та виступає ключовим елементом ринкової економіки, чинником створення робочих місць та регіонального зростання [1, с. 135; 2, с. 111]. Малий та середній бізнесу відіграє роль каталізатора структурних змін у господарстві, забезпечує конкурентне середовище та сприяє формуванню середнього класу як основи стабільного суспільства [3, с. 34].

Сутність малого та середнього підприємництва полягає у здійсненні господарської діяльності суб'єктами, які характеризуються обмеженими масштабами виробництва, відносно невеликою кількістю працівників та помірним обсягом капіталу й доходу [1, с. 135]. Основою функціонування таких підприємств є гнучкість, здатність швидко адаптуватися до змін кон'юнктури ринку, раціональне використання ресурсів і спрямованість на задоволення потреб конкретних ринкових ніш [4, с. 80].

Підприємництво в цілому – це ініціативна, самостійна, систематична діяльність, спрямована на отримання прибутку через виробництво товарів, виконання робіт або надання послуг [1, с. 130]. У контексті малих і середніх підприємств ця діяльність має менший масштаб, але характеризується більшою мобільністю, інноваційністю та гнучкістю організаційних структур [5, с. 45]. МСП забезпечує збалансований розвиток економіки, сприяє підвищенню рівня зайнятості населення та формує сприятливе конкурентне середовище [6, с. 54; 7, с. 124].

В Україні правове регулювання діяльності суб'єктів малого та середнього підприємництва здійснюється відповідно до положень Закону

України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» № 4618-VI від 22 березня 2012 року (із змінами та доповненнями) [13]. Відповідно до цього Закону, суб'єктами малого і середнього підприємництва є юридичні особи та фізичні особи-підприємці, у яких середня чисельність працівників і річний дохід відповідають установленим критеріям.

Ключовими критеріями віднесення підприємств до певної категорії виступають:

1. Середня чисельність працівників протягом звітного періоду.
2. Річний дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт чи послуг.

Згідно з чинним законодавством України, підприємства класифікують згідно Таблиці 1.1.1.

Таблиця 1.1.1

Категорія підприємства	Середня чисельність працівників	Річний дохід (євро, еквівалент)
Мікропідприємство	до 10 осіб	до 2 млн євро
Мале підприємство	до 50 осіб	до 10 млн євро
Середнє підприємство	до 250 осіб	до 50 млн євро

Джерело: [13; 14].

Варто зазначити, що мікропідприємства формально входять до складу малого бізнесу, але виокремлюються в окрему групу через специфіку масштабів діяльності, рівень капіталізації та простоту організаційної структури [5]. У більшості країн Європейського Союзу використовується аналогічна класифікація, що забезпечує гармонізацію українського законодавства з європейськими нормами [15; 16].

Крім чисельності працівників і обсягів доходу, у науковій літературі виокремлюють і додаткові класифікаційні ознаки, які дозволяють глибше розкрити зміст МСП:

- організаційно-правова форма (фізичні особи-підприємці, товариства з обмеженою відповідальністю, приватні підприємства тощо);
- галузева належність (промисловість, торгівля, сільське господарство, ІТ-сфера, сфера послуг тощо);
- форма власності (приватна, колективна, змішана);
- рівень інноваційності (традиційні або високотехнологічні);
- географічний масштаб діяльності (місцевий, регіональний, національний чи міжнародний) [17, с. 70].

Управлінські, фінансові та виробничі характеристики таких підприємств безпосередньо залежать від їхнього розміру. Наприклад, малі підприємства здебільшого мають спрощену структуру управління, обмежений доступ до фінансових ресурсів, але демонструють високий рівень підприємницької ініціативи та оперативного реагування на зміни ринку [17, с. 71; 18, с. 66].

Порівняльний аналіз свідчить, що українські підходи до класифікації підприємств узгоджені з міжнародними стандартами, зокрема з рекомендаціями Європейської Комісії (Рекомендація 2003/361/ЄС) [14]. У ЄС визначення підприємств за масштабами базується на таких самих критеріях: чисельність персоналу, річний обіг і балансова вартість активів. Для порівняння Таблиця 1.1.2.

Таблиця 1.1.2

Категорія	Кількість працівників	Річний обіг / балансова вартість
Мікропідприємство	<10	≤ 2 млн євро
Мале підприємство	<50	≤ 10 млн євро
Середнє підприємство	<250	≤ 50 млн євро

Джерело: [14].

Таким чином, Україна фактично гармонізувала свою систему класифікації із європейською, що є важливою передумовою для інтеграції українського бізнесу у єдиний економічний простір ЄС. Це сприяє

полегшенню міжнародного співробітництва, участі у спільних програмах підтримки МСП, таких як *COSME*, *Horizon Europe*, та доступу до європейських фінансових інструментів.

Малий та середній бізнес виконує низку важливих функцій у соціально-економічному розвитку країни:

- створення робочих місць – МСП є основним роботодавцем у багатьох секторах, особливо у сфері послуг;
- формування конкурентного середовища – сприяє зниженню монополізації ринків;
- інноваційна діяльність – саме малі підприємства часто впроваджують нові технології через гнучкість організації виробництва;
- розвиток регіонів – МСП підтримує місцеві громади, забезпечуючи зайнятість у малих містах і сільських районах;
- підвищення ефективності використання ресурсів – за рахунок низької бюрократизації та високої адаптивності до змін [19; 20; 27].

Отже, малий та середній бізнес виступає не лише економічною, а й соціальною опорою держави, формуючи основу сталого розвитку суспільства.

В Україні сектор МСП має певні особливості, зумовлені історичними, економічними та правовими чинниками. Серед головних характеристик варто відзначити:

- значну частку фізичних осіб-підприємців (ФОП), що відображає гнучкість малого бізнесу;
- високу концентрацію МСП у сфері торгівлі та послуг;
- недостатній рівень доступу до кредитних ресурсів;
- нерівномірність розвитку між регіонами;
- обмежену участь у зовнішньоекономічній діяльності [5; 19].

Попри ці виклики, малий і середній бізнес залишається основою формування національної економіки та важливим інструментом реалізації державної політики зайнятості.

Зважаючи на вищевикладене, малий і середній бізнес – це сукупність підприємницьких структур, які характеризуються невеликими масштабами діяльності, самостійністю управлінських рішень, високою адаптивністю до ринкових умов і важливим внеском у соціально-економічний розвиток держави.

Визначення та класифікація таких підприємств ґрунтуються на кількісних критеріях (чисельність персоналу, обсяг доходу) та якісних ознаках (форма власності, організаційна структура, галузева належність).

Гармонізація українського законодавства з європейськими стандартами створює передумови для розширення можливостей МСП, його інтеграції у міжнародні економічні процеси та забезпечення конкурентоспроможності на глобальному рівні [14].

Мале та середнє підприємництво виступає не просто як кількісний показник економічної активності, а як фундаментальний елемент системи, що забезпечує життєздатність і стійкий розвиток територіальних громад (ТГ). Його місце визначається не лише економічною потужністю, але й соціальною інтегруючою функцією, що є критично важливою, особливо в умовах децентралізації та підвищення самостійності місцевого самоврядування (МС).

Економічний вплив МСП на локальні громади є багатовекторним і охоплює кілька ключових сфер, які безпосередньо формують фінансову незалежність території.

МСП є каталізатором ринкової конкуренції. Замість монополізованих або олігополістичних структур, які можуть диктувати умови, саме малий бізнес забезпечує широкий спектр товарів та послуг [6, с. 55]. Це не тільки підвищує якість продукції та ефективність розподілу ресурсів, але й сприяє диверсифікації місцевої економіки [7, с. 35]. Наявність тисяч малих гравців знижує залежність громади від успіху чи невдачі одного-двох великих підприємств, підвищуючи загальну економічну стійкість території [5, с. 27]. Конкуренція, ініційована МСП, стимулює цінову доступність і змушує всі суб'єкти господарювання постійно вдосконалюватись [1, с. 137].

Однією з найбільш вагомих економічних функцій МСП є його внесок у наповнення місцевих бюджетів [13]. Попри те, що окреме мале підприємство може сплачувати невеликі суми податків, їхня сукупна частка є значною [20]. Основними джерелами надходжень від МСП є:

- податок на доходи фізичних осіб (ПДФО): МСП є основним роботодавцем, тому ПДФО із заробітної плати його працівників формує левову частку доходів бюджету громади [21];

- єдиний податок та податок на нерухоме майно: платежі безпосередньо інтегруються у фінансову базу місцевої влади, дозволяючи фінансувати соціальні, освітні та інфраструктурні проєкти [24].

Таким чином, розширення бази МСП знижує бюджетний дефіцит і підвищує фінансову автономію територіальної одиниці [20].

МСП часто виступає як інкубатор інновацій [1, с. 147]. На відміну від великих корпорацій, малі підприємства є більш гнучкими, менш інертними та здатними швидко адаптувати нові технології чи бізнес-моделі [20]. Вони є рушіями «низових» інновацій – невеликих, але важливих удосконалень у виробничих процесах, послугах чи логістиці [17]. Ця функція сприяє загальній технологічній модернізації громади та підвищує її конкурентоспроможність на регіональному та національному рівнях [33; 34].

Соціальна роль МСП є не менш важливою, оскільки вона безпосередньо впливає на якість життя, рівень зайнятості та соціальну структуру громади.

МСП є найбільшим абсорбентом робочої сили [6; 18]. Навіть у періоди економічної стагнації, саме малий бізнес забезпечує найбільший чистий приріст нових робочих місць [7, с. 61–63]. Ця функція має значний антикризовий ефект, оскільки сприяє: а) зниженню рівня безробіття, особливо серед молоді, жінок та осіб похилого віку, для яких великі підприємства можуть бути менш доступними [18, с. 77]; б) підвищенню рівня доходів населення, адже стабільна зайнятість формує платоспроможний попит, що, у свою чергу, стимулює розвиток сфери послуг усередині громади [6, с. 55–58].

Створення робочих місць у регіонах також запобігає трудовій міграції та сприяє збереженню людського капіталу на території [5, с. 51–52].

МСП відіграє вирішальну роль у становленні та зміцненні середнього класу [2, с. 46–50]. Власники, керівники та висококваліфіковані працівники малих і середніх підприємств становлять економічну основу цього прошарку суспільства. Середній клас є гарантом соціальної стабільності, економічно незалежним і зацікавленим у розвитку якісної інфраструктури, освіти та правопорядку, основним платником податків з високою купівельною спроможністю стимулювати внутрішній ринок [6].

Таким чином, розвинене МСП безпосередньо корелює з рівнем соціальної зрілості та демократизації місцевої громади. Малий бізнес, на відміну від транснаціональних корпорацій, глибоко інтегрований у місцеве середовище [2, с. 62–64]. Його власники часто є мешканцями громади, що зумовлює їхню високу соціальну відповідальність [5, с. 50–52]. Це проявляється через місцевий патріотизм, спонсорство місцевих заходів, підтримку спортивних команд, участь у благоустрої.

Підсумовуючи, варто зазначити, що мале та середнє підприємництво виконує інтегральну, багатофункціональну роль у соціально-економічному розвитку місцевих громад [1, с. 30–34; 2, с. 46–50]. Воно є системним чинником, що одночасно економічно забезпечує конкуренцію, інновації, надійне наповнення бюджету та соціально формує зайнятість, зміцнює середній клас та підсилює соціальний капітал [19, с. 40–45; 20].

Стратегічна мета місцевої влади має полягати у створенні сприятливого регуляторного клімату та довірчого середовища, яке максимізує реалізацію цього потужного потенціалу МСП на благо сталого розвитку всієї громади [4, с. 80–82].

1.2. Методологічні підходи публічного управління розвитком підприємництва на місцевому рівні

Сутність публічного управління розвитком підприємництва є складовою системи державного управління, орієнтованою на створення сприятливих умов для розвитку малого й середнього бізнесу на територіальному рівні [1, с. 12; 2, с. 20]. У сучасних умовах трансформації економічних процесів у регіонах України, особливо в умовах децентралізації, саме органи місцевого самоврядування відіграють провідну роль у формуванні підприємницького середовища, забезпеченні підтримки бізнесу, стимулюванні інвестицій та інноваційної активності.

Зміст публічного управління у сфері розвитку підприємництва полягає у цілеспрямованому впливі органів влади на економічні процеси, що відбуваються в межах територіальних громад, з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності, зайнятості населення та добробуту громадян [1, с. 30–34]. На відміну від централізованого підходу, місцеве управління має децентралізований характер, що дає змогу оперативно реагувати на потреби бізнесу, враховуючи місцеві особливості, ресурси та стратегічні пріоритети [27; 28].

У науковій літературі існує кілька основних підходів до розуміння сутності публічного управління у сфері розвитку підприємництва: системний, інституційний, процесний, партнерський (мережевий) та інноваційно-кластерний [3, с. 33; 11, с. 145; 31, с. 27]. Кожен із них розкриває певний аспект діяльності органів влади у цій сфері, що дозволяє сформувати комплексну модель управління розвитком підприємництва на місцевому рівні [2, с. 40–45; 17, с. 66–72].

Сучасні концепції публічного управління еволюціонували від традиційної бюрократичної моделі до нових форм публічного менеджменту та публічного врядування. Концепція нового публічного менеджменту орієнтується на ефективність, результативність та клієнтоорієнтованість, тоді

як публічне врядування базується на принципах прозорості, участі, співпраці та відповідальності [3; 32; 33]. Партнерські (мережеві) підходи підкреслюють роль кооперації між владою, бізнесом і громадянським суспільством у формуванні сталих підтримуючих інститутів МСП [4, с. 80].

Органи місцевого самоврядування мають вагомі повноваження у сфері сприяння підприємницькій діяльності. До їх компетенції належить стимулювання економічного розвитку території, залучення інвестицій, підтримка місцевих підприємств. Основні механізми впливу ОМС на розвиток підприємництва включають нормативно-правові, фінансово-економічні, організаційні, інформаційні та освітні інструменти. Практичні інструменти на локальному рівні охоплюють створення інфраструктури підтримки (ЦНАПи, бізнес-хаби), місцеві програми грантової і неповоротної підтримки, пільги у земельних/податкових відносинах та просвітницькі ініціативи.

Аналіз управлінських механізмів у Луцькій міській територіальній громаді свідчить, що місцева влада активно реалізує заходи з підтримки підприємництва, зокрема через департамент економічної політики, Центр надання адміністративних послуг, участь у міжнародних програмах технічного співробітництва та реалізацію проєктів для підприємців [28; 37].

Методологічно оцінка ефективності місцевого управління підприємництвом має базуватися на системі показників, що відображають динаміку кількості суб'єктів МСП, рівень зайнятості, надходження до бюджету, інвестиційну активність і якість взаємодії влади з бізнесом.

Таким чином, публічне управління розвитком підприємництва на місцевому рівні є комплексним процесом, що поєднує стратегічне планування, фінансову автономію та створення сприятливого, прозорого бізнес-середовища, що дозволяє МСП повністю реалізувати свою роль як економічного двигуна громади.

Висновки до розділу 1.

Проведений теоретичний аналіз дозволяє узагальнити ключові положення щодо сутності, класифікації та ролі малого і середнього

підприємництва у соціально-економічному розвитку територіальної громади, а також визначити методологічні основи публічного управління його розвитком на локальному рівні.

З'ясовано, що МСП є ключовим гравцем у відновленні економіки, демонструючи високу гнучкість, інноваційний підхід та адаптивність, що дозволило національній економіці уникнути критичного стану в умовах воєнного стану.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що сектор малого та середнього бізнесу є системоутворювальним чинником соціально-економічного розвитку територіальних громад. Ефективність його функціонування значною мірою залежить від якості публічного управління, комплексності використання управлінських механізмів та узгодженості місцевої політики зі стратегічними пріоритетами держави й Європейського Союзу. Це формує підґрунтя для подальшого дослідження інституційних та практичних аспектів підтримки підприємництва в Луцькій міській територіальній громаді, що стане предметом наступних розділів магістерської роботи.

РОЗДІЛ 2

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЛУЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ У СФЕРІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

2.1. Загальнодержавна нормативно-правова база регулювання підтримки малого та середнього підприємництва

Правова основа підприємницької діяльності в Україні закріплена Конституцією України (ч. 1 ст. 42), яка гарантує кожному право займатися підприємницькою діяльністю, не забороненою законом [38]. Ключовим актом, що визначає політику підтримки МСП, є Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 № 4618-VI (далі – Закон) [13].

Закон визначає правові та економічні засади державної політики у сфері підтримки та розвитку МСП, у контексті якого термін «суб'єкти малого підприємництва» охоплює також суб'єктів мікропідприємництва [13].

Мета державної політики у сфері розвитку МСП включає:

- створення сприятливих умов для розвитку МСП;
- забезпечення розвитку суб'єктів МСП для формування конкурентного середовища та підвищення їхньої конкурентоспроможності;
- стимулювання інвестиційної та інноваційної активності;
- сприяння провадженню діяльності щодо просування товарів (робіт, послуг) на внутрішній та зовнішній ринки;
- забезпечення зайнятості населення шляхом підтримки підприємницької ініціативи громадян.

Державна політика у сфері розвитку МСП базується на принципах:

- ефективності та доступності державної підтримки;
- забезпечення участі представників МСП та громадських організацій у формуванні та реалізації політики;

- створення рівних можливостей доступу до виконання програм та отримання підтримки;
- відкритості, прозорості та ефективності використання бюджетних коштів [27].

Основні напрями державної політики у сфері розвитку МСП:

Серед ключових напрямів державної політики, визначених Законом, що стосуються ОМС, є:

- удосконалення та спрощення порядку ведення обліку в цілях оподаткування;
- запровадження спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності для суб'єктів малого підприємництва;
- забезпечення фінансової державної підтримки (кредитування, гарантії, часткова компенсація відсоткових ставок);
- сприяння розвитку інфраструктури підтримки МСП (бізнес-центри, інкубатори, фонди);
- сприяння спрощенню дозвільних процедур та процедур державного нагляду (контролю);
- організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів;
- впровадження механізмів сприяння та стимулювання до використання новітніх та енергозберігаючих/екологічно чистих технологій;
- підтримка суб'єктів господарювання, що провадять експортну діяльність [27].

Фінансова підтримка надається за рахунок державного та місцевих бюджетів. Основними видами такої підтримки є:

- часткова компенсація відсоткових ставок за кредитами (наприклад, програма «5-7-9%»);
- часткова компенсація лізингових, факторингових платежів та платежів за користування гарантіями;

- надання гарантії та поруки за кредитами;
- надання кредитів, у тому числі мікрокредитів, для започаткування і ведення власної справи;
- надання позик на придбання і впровадження нових технологій;
- фінансова підтримка впровадження енергозберігаючих та екологічно чистих технологій [13].

Варто зауважити, що Фонди підтримки підприємництва (регіональні та місцеві) є неприбутковими організаціями, які сприяють реалізації державної політики шляхом залучення та ефективного використання фінансових ресурсів.

Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» (ст. 10) чітко визначає, що ОМС мають повноваження у сфері розвитку МСП, а саме:

- створення умов для розвитку МСП;
- визначення пріоритетів та видів державної підтримки МСП з урахуванням загальнодержавних пріоритетів;
- участь у розробленні проектів регіональних та місцевих програм розвитку МСП, їх затвердження та забезпечення виконання, а також здійснення моніторингу;
- сприяння формуванню інфраструктури підтримки МСП;
- сприяння діяльності громадських організацій, що представляють інтереси суб'єктів МСП;
- утворення консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів [13].

Розвиток підприємництва має бути складовою частиною Стратегії місцевого розвитку та плану заходів з її реалізації, що, відповідно, вимагає підготовки та реалізації місцевих програм розвитку МСП. Місцева програма розвитку МСП є інструментом реалізації відповідної оперативної цілі стратегії, розробляється на середньостроковий період та має включати аналіз

сектора МСП, формулювання мети/завдань, заходи (організаційно-управлінські та інвестиційні) та систему моніторингу.

Щодо надання податкових пільг, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (ст. 26) визначає, що виключною компетенцією міських рад є діяльність у сфері місцевого економічного розвитку, яка передбачає підтримку та сприяння МСП, а саме:

- прийняття рішень щодо надання відповідно до чинного законодавства пільг по місцевих податках і зборах, а також земельному податку;
- вирішення питань регулювання земельних відносин, що дає МСП можливість орендувати чи викупляти земельні ділянки для підприємницької діяльності
- затвердження місцевих програм приватизації, що дозволяє МСП користуватися комунальним майном (оренда або придбання) [27].

Таким чином, ОМС мають прямі повноваження впливати на бізнес-клімат, встановлюючи місцеві податки і збори, виходячи з конкретних завдань регіональної економічної політики та реалій соціально-економічної динаміки [1; 2].

2.2. Нормативно-правові документи Луцької міської ради у сфері розвитку підприємництва

Локальна нормативно-правова база Луцької міської територіальної громади (ЛМТГ) ґрунтується на Конституції України та загальнодержавних законах, проте центральним актом, який враховує її історичні, соціально-економічні та інші особливості, є Статут Луцької міської територіальної громади (далі Статут) [40].

Статут Луцької міської територіальної громади був затверджений Рішенням Луцької міської ради від 20.12.2023 № 54/97. Прийняття нового Статуту було обумовлено кількома ключовими факторами, що виникли внаслідок реформи децентралізації:

1. Збільшення території громади та враховування потреб розширеної громади, оскільки ЛМТГ була вперше утворена у 2019 році, а у сучасному вигляді сформована відповідно до розпорядження КМУ від 12 червня 2020 року № 708-р, до складу якої входить 1 місто, 1 селище та 34 села.

2. Зміни у нормативно-правовій базі та необхідність приведення документа у відповідність до чинного законодавства, особливо в частині розширених повноважень, наданих громадам децентралізацією [13].

Статут є основним локальним нормативно-правовим актом, що приймається міською радою від імені та в інтересах територіальної громади [27]. У ньому визначаються статус, повноваження, форми і методи роботи, а також перспективи розвитку МС в місті. Документ є обов'язковим для виконання всіма органами місцевого самоврядування, державними органами виконавчої влади, а також усіма юридичними та фізичними особами, які здійснюють свою діяльність на території громади [27, 38].

Статут містить одинадцять розділів, які деталізують функціонування громади [40].

Одним з найважливіших положень є закріплення права органів місцевого самоврядування на відстоювання інтересів жителів територіальної громади, які опинилися за її межами (наприклад, біженців або внутрішньо переміщених осіб), у законний спосіб. У зв'язку з реаліями воєнного стану виникла потреба в інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та залученні їх до вирішення питань місцевого значення. Статут передбачає, що права жителів громади поширюються також на іноземців, осіб без громадянства та інших осіб, які на законних підставах проживають (перебувають) у межах ЛМТГ, включаючи ВПО [40].

Статут враховує наявність п'яти старостинських округів (Прилуцький, Боголюбський, Жидичинський, Заборольський, Княгининівський) та інституту старости.

Закріплено, що міська рада забезпечує жителів старостинських округів однаковими правами та гарантіями та визначено, що розвиток населених

пунктів, які увійшли до старостинських округів, відбувається рівномірно та затверджується місцевими програмами розвитку [27].

Новий Статут посилює норми, спрямовані на підвищення прозорості та відкритості діяльності ОМС та розширення можливостей громадського контролю.

Таким чином, Статут є сучасним локальним актом, який не лише систематизує діяльність ЛМТГ після реформи децентралізації, але й інтегрує нові виклики, пов'язані з воєнним станом та необхідністю інклюзивності (включення ВПО), встановлюючи правову основу для економічного планування та розвитку.

Локальна нормативно-правова база Луцької міської територіальної громади у сфері розвитку підприємництва характеризується системністю, відповідністю державним стратегічним орієнтирам та адаптованістю до сучасних економічних викликів. Одним із ключових інструментів підтримки бізнесу є Програма розвитку малого і середнього підприємництва Луцької міської територіальної громади, яка визначає пріоритети, завдання та механізми сприяння МСП у середньостроковій перспективі [28].

Програма була розроблена на виконання вимог Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [13] та відповідно до стратегічних документів громади, зокрема Стратегії розвитку Луцької МТГ до 2030 року [42]. Вона спрямована на формування сприятливих умов для започаткування, функціонування та масштабування місцевого бізнесу, а також на підвищення його конкурентоспроможності в умовах децентралізації та післявоєнного відновлення економіки.

Програма закріплює комплекс заходів, що охоплюють інституційну, інформаційну, фінансову та освітню підтримку підприємницької діяльності. До ключових напрямів реалізації варто належать:

- створення сприятливого бізнес-клімату, що включає вдосконалення дозвільних процедур, розвиток сервісних послуг для підприємців та підвищення якості взаємодії органів влади з бізнесом;
- посилення фінансових можливостей МСП, у тому числі шляхом співфінансування бізнес-проектів, підтримки стартапів та участі у міжнародних грантових програмах;
- розвиток підприємницьких компетентностей населення, реалізацію навчальних програм, тренінгів, консультаційних ініціатив, а також впровадження молодіжних проектів, спрямованих на формування економічної активності та інноваційного мислення;
- розвиток інфраструктури підтримки бізнесу, створення умов для соціального підприємництва та підтримки бізнес-інновацій.

Особливу увагу в Програмі приділено стимулюванню підприємницької активності в період воєнного стану та підготовці до післявоєнного відновлення громади. Документ визначає потребу у відновленні економічних зв'язків, адаптації місцевого бізнесу до ринків ЄС, цифровізації підприємницьких процесів та залученні інвестицій для модернізації виробництв.

У межах Програми передбачено формування партнерства між владою, бізнесом та громадським сектором, що сприяє підвищенню ефективності місцевої економічної політики, узгодженню інтересів стейкхолдерів та розвитку інноваційних підходів до підприємництва. Реалізація заходів здійснюється через відповідні виконавчі органи Луцької міської ради, Центр надання адміністративних послуг, департамент економічної політики та інші установи, залучені до підтримки МСП.

Таким чином, локальна нормативно-правова база Луцької МТГ у частині розвитку підприємництва, а особливо Програма підтримки малого і середнього бізнесу, формує чіткі рамки та механізми для реалізації місцевої економічної політики. Вона забезпечує узгодженість дій громади з національними пріоритетами, сприяє створенню конкурентного економічного

середовища та закладає підґрунтя для стійкості місцевої економіки в умовах післявоєнного відновлення.

Важливою складовою нормативно-правової бази Луцької міської територіальної громади є регуляторна політика, спрямована на створення збалансованих та економічно обґрунтованих правил здійснення підприємницької діяльності на місцевому рівні. Вона формується на підставі Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» та має на меті забезпечити прозорість, стабільність і прогнозованість для суб'єктів малого й середнього підприємництва [28].

Регуляторна політика в Луцькій МТГ виконує комплекс функцій, що охоплюють:

- підготовку та аналіз регуляторних актів, включаючи обов'язкове проведення аналізу регуляторного впливу (АРВ) перед їх ухваленням;
- проведення публічних консультацій із представниками бізнес-спільноти, громадськими організаціями та експертами для врахування їхніх пропозицій;
- забезпечення доступу до інформації, шляхом оприлюднення проєктів рішень і звітів про їх результативність на офіційному сайті міської ради;
- перегляд та дерегуляцію чинних нормативних документів, що дозволяє усунути дублюючі, застарілі чи надмірні вимоги;
- моніторинг результативності чинних регуляторних актів, що дає змогу оперативно коригувати політику відповідно до економічних змін.

Регуляторне середовище Луцька формується низкою нормативних актів, які визначають правила роботи бізнесу, порядок надання адміністративних послуг, організацію торговельної діяльності та інші аспекти господарювання. До ключових прикладів належать: рішення Луцької міської ради «Про затвердження Програми розвитку малого і середнього підприємництва Луцької МТГ на 2022–2028 роки» [43]; Положення про порядок розміщення тимчасових споруд для провадження підприємницької діяльності [44];

Положення про «Центр надання адміністративних послуг у місті Луцьку» [45]; Правила благоустрою Луцької міської територіальної громади [46] тощо.

Регуляторна політика Луцької МТГ суттєво впливає на стан підприємницького середовища. Її ключові переваги полягають у:

- зниженні адміністративного навантаження на підприємців;
- створенні умов для швидкого започаткування бізнесу;
- підвищенні прозорості ухвалення рішень;
- зміцненні довіри підприємців до місцевої влади;
- підвищенні інвестиційної привабливості громади [36].

У межах реалізації регуляторної політики міська рада впроваджує дерегуляційні інструменти, зокрема цифровізацію послуг, оптимізацію дозвільних процедур та перехід на електронний документообіг. Це відповідає стратегічним пріоритетам Стратегії розвитку Луцької МТГ до 2030 року, спрямованим на підвищення конкурентоспроможності місцевої економіки, модернізацію управління та стимулювання підприємницької активності.

Таким чином, регуляторна політика є важливим інституційним механізмом, що формує сприятливе ділове середовище, визначає умови діяльності МСП та забезпечує основу для сталого економічного розвитку Луцької міської територіальної громади.

Економічне планування в межах Луцької міської територіальної громади здійснюється на основі комплексу стратегічних документів, розроблення та ухвалення яких передбачене Статутом громади та нормативно-правовими актами загальнодержавного рівня. Формування стратегії розвитку громади відбувається з урахуванням положень та пріоритетів Державної стратегії регіонального розвитку, що забезпечує узгодженість місцевої та національної політики.

Основним документом довгострокового економічного планування є «Стратегія розвитку Луцької міської територіальної громади до 2030 року», затверджена Рішенням Луцької міської ради від 31.07.2024 № 61/128 [43]. Документ був розроблений із залученням експертів Ради Європи, які

забезпечили професійний супровід процесу та сприяли узгодженню інтересів мешканців громади з баченням органів місцевого самоврядування.

Стратегія визначає п'ять стратегічних цілей та завдань для розвитку ЛМТГ: «Луцька молодіжна громада», «Нова громада з історичним центром», «Сучасний екополіс», «Регіональний лідер», «Громада сучасності та інновацій» [42].

Стратегія 2030 безпосередньо інтегрує підтримку МСП, підприємництва для молоді та ВПО у свої оперативні цілі, визнаючи необхідність забезпечення економічного зростання та стабільності.

Стратегічна ціль № 1 орієнтована на зростання частки молодих мешканців, які обирають Луцьк для життя та роботи, шляхом створення нових можливостей для започаткування та розвитку власної справи.

Оперативні цілі в рамках Стратегічна ціль № 1, що стосуються підприємництва, включають:

- відкритість громади для підтримки та розвитку місцевого малого та середнього бізнесу (МСП);
- сприяння розвитку власної справи, яку відкриває, зокрема, молодь та внутрішньо переміщені особи (ВПО);
- розвиток та розширення економічної залученості університетського кластеру.

Стратегічна ціль № 5 має на меті перетворити ЛМТГ на інноваційний центр, а саме:

- створення інноваційних, промислових, екопарків та платформ для розміщення виробництв, орієнтованих на всеукраїнський та європейський ринки;
- запуск кластерної моделі розвитку окремих галузей (із залученням потенціалу наукових та навчальних закладів);
- сприяння розвитку ІТ-екосистеми регіону на базі Луцької громади та туристичного кластеру;

- міжнародна співпраця для розбудови взаємодії в рамках транскордонного співробітництва та інтеграції з ЄС, а також залучення проєктів та фінансових ресурсів [42].

Реалізація цих стратегічних цілей є критично важливою, оскільки МСП становить основу економіки, виступає ключовим гравцем у післявоєнному відновленні, а також є максимально чутливим до кризових обставин в умовах воєнного стану.

Таким чином, стратегічне планування ЛМТГ, відображене у Стратегії 2030, чітко визначає пріоритети підтримки МСП та інновацій як основу для економічного розвитку, особливо наголошуючи на включенні молоді та ВПО до підприємницької діяльності, що відповідає як загальнодержавній політиці, так і локальним викликам.

Висновки до розділу 2.

Діяльність Луцької міської ради у сфері підтримки та розвитку малого та середнього підприємництва ґрунтується на багаторівневій нормативно-правовій базі. Ця база охоплює як загальнодержавне законодавство, яке визначає державну політику та критерії класифікації суб'єктів господарювання, так і локальні нормативно-правові акти Луцької міської територіальної громади, що деталізують механізми реалізації цієї політики. В умовах децентралізації та воєнного стану зростає роль ОМС як ключового елемента у забезпеченні економічної стійкості, створенні робочих місць та ефективному використанні потенціалу громади.

РОЗДІЛ 3

ДІЯЛЬНІСТЬ ЛУЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ЩОДО СПРИЯННЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

3.1. Оцінка реалізації Програми підтримки малого і середнього підприємництва Луцької міської територіальної громади на 2022–2028 рр.

У сучасних умовах нестабільної економічної ситуації мале та середнє підприємництво є найбільш чутливим до кризових явищ, тому потребує підвищеної уваги та підтримки з боку держави і органів місцевого самоврядування [13; 47].

Державна політика у сфері розвитку МСП являє собою цілісну систему послідовних заходів і управлінських рішень, спрямованих на регулювання та стимулювання діяльності суб'єктів малого й середнього бізнесу.

Водночас, значний обсяг регуляторних повноважень щодо функціонування підприємництва зосереджується саме на місцевому рівні. Саме органи місцевого самоврядування ухвалюють рішення, затверджують порядки, встановлюють податки і збори, видають дозвільні документи та надають адміністративні послуги, що безпосередньо впливають на бізнес-середовище громади [27].

З огляду на те, що МСП формує значну частку податкових надходжень до бюджетів усіх рівнів та забезпечує створення робочих місць, воно потребує чіткого визнання своєї ролі у розвитку місцевої економіки та комплексної підтримки як на державному, так і на муніципальному рівнях.

З метою забезпечення сталого розвитку малого і середнього бізнесу на території громади розроблено Програму підтримки малого і середнього підприємництва Луцької міської територіальної громади на 2022–2028 роки (далі – Програма) [28]. Її створення базується на положеннях Законів України «Про місцеве самоврядування в Україні» [27], «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [13].

Під час підготовки Програми враховано положення таких нормативних актів, як «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» [49], «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» [48], «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [51], а також пропозиції членів робочої групи з розробки Програми.

Документ являє собою комплекс взаємопов'язаних заходів і проєктів, спрямованих на формування сприятливого бізнес-клімату, із визначенням відповідальних виконавців, термінів реалізації та джерел фінансування. Реалізація Програми покликана забезпечити подальший розвиток підприємництва у громаді протягом 2022–2028 років.

Програма зберігає послідовність і спадковість щодо попередніх муніципальних ініціатив і залишається відкритою для участі підприємців, бізнес-об'єднань та громадських організацій [55].

До кінця 2021 року у Луцькій міській територіальній громаді діяла Програма підтримки малого і середнього підприємництва на 2019–2021 роки, ухвалена рішенням міської ради від 29.11.2018 № 49/58. Вона реалізовувалася, зокрема, в умовах пандемії *COVID-19*, що обмежило її виконання, проте низку запланованих ініціатив було успішно реалізовано.

Серед ключових досягнень попереднього періоду можна виділити:

- проведення 10 засідань Координаційної ради з питань розвитку МСП, зокрема розширених зустрічей і навчальних семінарів для бізнесу;
- ухвалення 23 регуляторних актів місцевого рівня, відповідно до вимог чинного законодавства;
- ініціювання змін до Податкового кодексу України з метою зниження податкового тиску на суб'єктів господарювання;
- підготовку та подання міжнародних грантових проєктів, спрямованих на підтримку інновацій, екологічності та гендерної рівності в бізнесі;

- проведення зустрічей із представниками дипломатичних місій та іноземних компаній, що сприяло розвитку міжнародної співпраці та впровадженню інноваційних технологій у місті;
- участь у проєкті «*Start Business Challenge*», який допомагає охочим започаткувати власну справу, локалізуючи 83 бізнес-кейси;
- реалізацію брендів ініціатив «Зроблено в Луцьку» та «Від лану до столу», спрямованих на підтримку місцевих виробників;
- проведення навчальних семінарів і круглих столів, консультацій для підприємців, створення окремого інформаційного розділу для бізнесу на офіційному сайті міської ради;
- розвиток підприємницької освіти, зокрема проведення олімпіад, наукових робіт і профорієнтаційних заходів у школах;
- щорічне відзначення кращих представників бізнесу громади з нагоди Дня підприємця.

Департаментом економічної політики Луцької міської ради розроблена Програма підтримки малого і середнього підприємництва Луцької міської територіальної громади на 2022–2028 роки, яка була затверджена рішенням Луцької міської ради від 24.11.2021 р. № 22/53 (зі змінами) [43]. Вона є основним інструментом реалізації економічної політики на місцевому рівні та ключовим локальним документом підтримки бізнесу, діючи на тлі реформи децентралізації та під час повномасштабної агресії.

Метою Програми підтримки малого і середнього підприємництва Луцької міської територіальної громади є створення сприятливого середовища для розвитку бізнесу, забезпечення умов для самозайнятості населення, стимулювання започаткування власної справи, а також підвищення конкурентоспроможності місцевих суб'єктів господарювання. Програма спрямована на покращення доступу підприємців до фінансових, інформаційних і матеріальних ресурсів, формування ефективної системи підтримки бізнесу на рівні громади.

Для досягнення стратегічної мети в документі передбачено чітку структуру операційних цілей, що охоплюють ключові напрями розвитку підприємницького середовища, а саме:

- удосконалення та впорядкування нормативно-правового регулювання підприємницької діяльності, з метою спрощення процедур ведення бізнесу та зниження адміністративних бар'єрів;
- фінансово-кредитна та інвестиційна підтримка суб'єктів підприємництва, яка передбачає створення сприятливих умов для залучення інвестицій і розширення доступу до кредитних ресурсів;
- розвиток ресурсного та інформаційного забезпечення підприємницької діяльності, що включає вдосконалення системи консультування, навчання і комунікації між бізнесом та владою;
- формування інфраструктури підтримки підприємництва, у тому числі створення бізнес-центрів, хабів, платформ для нетворкінгу та розвитку стартапів;
- розширення можливостей для всіх верств населення щодо реалізації підприємницьких ініціатив, зокрема жінок, молоді, ветеранів, осіб з інвалідністю;
- підвищення конкурентоспроможності місцевих товаровиробників через модернізацію виробництва, розширення ринків збуту та розвиток локальних брендів.

Відповідно до цих операційних напрямів у Програмі визначено систему заходів і проєктів, які мають забезпечити досягнення поставлених завдань.

За інформацією служби статистики, станом на 1 липня 2025 року у межах Луцької міської територіальної громади було зареєстровано 27 496 суб'єктів господарювання, серед яких 12 902 – юридичні особи та 14 594 – фізичні особи-підприємці. Порівняно з початком 2022 року, коли діяло 22 996 суб'єктів господарської діяльності (з них 11 879 юридичних осіб та 11 117 ФОПів), спостерігається помітне зростання підприємницької активності [19].

У розрізі гендерного складу засновників бізнесу також зафіксовано позитивну динаміку. Якщо у 2021 році кількість суб'єктів господарювання, очолюваних чоловіками, становила 14 304, а жінками – 8 692, то у 2025 році ці показники зросли до 15 861 і 11 635 відповідно. Це свідчить про зміцнення ролі жінок у місцевому підприємництві та поступову гендерну збалансованість бізнес-середовища [19].

Крім того, за останні роки в громаді помітно урізноманітнилися структура економічно активних підприємств. Відзначається розширення виробничих потужностей, посилення конкуренції серед виробників одягу, харчової продукції та меблів, а також активний розвиток сфери послуг і гостинності, що відображає загальне пожвавлення економічного життя громади.

Фінансове забезпечення Програми є комбінованим. Загальний обсяг фінансових ресурсів, передбачених для реалізації заходів Програми з 2022 по 2028 роки, становить – 45650,0 тис. грн., у тому числі: коштів міського бюджету – 44 000, тис. грн, коштів інших джерел – 1650,0 тис. грн [28].

Такий підхід відповідає принципам сталого розвитку, оскільки дозволяє не лише використовувати бюджетні ресурси, а й активізувати партнерські відносини між муніципалітетом і приватним сектором.

Реалізація Програми підтримки малого і середнього підприємництва Луцької міської територіальної громади ґрунтується на впровадженні комплексних практичних механізмів, що забезпечують перехід від стратегічних і операційних цілей до конкретних дій. Такі механізми реалізуються через систему цільових проєктів, кожен з яких має чітко визначену мету, цільові групи, етапи впровадження та очікувані результати. Застосування цих інструментів сприяє створенню сприятливого середовища для розвитку підприємництва, підвищенню його конкурентоспроможності та зміцненню економічного потенціалу громади.

У контексті аналізу ефективності реалізації Програми підтримки малого і середнього підприємництва Луцької міської територіальної громади

доцільно розглянути практичні механізми її втілення, що конкретизуються через окремі проєкти, спрямовані на розвиток підприємницького середовища та підвищення конкурентоспроможності місцевого бізнесу.

Одним із таких ефективних інструментів є промоційна ініціатива «Зроблено в Луцьку», що виступає складовою практичного етапу реалізації Програми. Проєкт здійснюється під керівництвом Луцької міської ради та має на меті стимулювання економічної активності суб'єктів господарювання, підвищення впізнаваності локальних брендів і формування позитивного іміджу Луцької громади як центру виробництва якісної, конкурентоспроможної продукції.

Основна концепція кампанії полягає у виділенні товарів, вироблених на території громади, за допомогою спеціальних позначок «Зроблено в Луцьку», розміщених на полицях торговельних мереж міста. Зокрема, маркування використовувалося у супермаркетах «Салют», «Сім-23. Зручний маркет», «Там-Там», «Наш край», «Сільпо», «АТБ» та у торговельних павільйонах «Там-Там міні». Першочергова спрямованість проєкту на харчову промисловість та продукти харчування вдало розширилася на інші галузі, зокрема до ініціативи «Зроблено в Луцьку» приєдналося провідне підприємство легкої промисловості – ПрАТ «Едельвіка», що стало прикладом ефективного міжгалузевого партнерства.

Реалізація кампанії дозволила споживачам легко ідентифікувати місцеву продукцію та свідомо підтримувати вітчизняних виробників, що, у свою чергу, стимулювало розвиток внутрішнього ринку, підвищило обсяги продажу товарів МСП та посилило впізнаваність бренду «Зроблено в Луцьку».

В умовах воєнного стану ця ініціатива набула ще більшої актуальності, оскільки підтримка місцевих виробників розглядається не лише як економічна необхідність, а й як прояв економічного патріотизму та внесок у збереження фінансової стійкості громади. Таким чином, промоційна кампанія «Зроблено в Луцьку» не лише сприяє розвитку підприємництва, але й забезпечує сталий

економічний фундамент для громади, виступаючи важливим елементом внутрішньої економічної безпеки.

Практичним інструментом реалізації Програми підтримки малого і середнього підприємництва Луцької міської територіальної громади є проєкт «Екологічні продукти для громади», спрямований на розвиток місцевого аграрного сектору та впорядкування процесів реалізації продукції сільськогосподарського виробництва. Основна мета проєкту полягає у створенні належної торговельної інфраструктури для фермерських і приватних господарств, забезпеченні мешканців громади якісними та екологічно безпечними продуктами харчування, а також у запобіганні стихійній торгівлі.

У межах реалізації проєкту регулярно організовуються ярмарки сільськогосподарської продукції, де фермери та представники агропромислового сектору мають змогу безпосередньо реалізовувати власну продукцію. Зокрема, такі ярмарки проводяться на вул. Глушець (поблизу скверу навпроти гімназії № 4) щочетверга та щосуботи, а також на вул. Яремчука Назарія (біля торгового центру «Глобус») – щосуботи. Під час ярмарків мешканці громади мають можливість придбати сільськогосподарську та агропромислову продукцію місцевого виробництва безпосередньо від виробників.

Крім того, для систематизації торговельної діяльності та забезпечення впорядкованості міського простору в Луцьку облаштовано 32 стаціонарні торговельні ятки. Вони розміщені у найбільш відвідуваних локаціях міста, зокрема: на проспекті Соборності (поблизу супермаркету «АТБ» та храму «Всіх Святих Землі Волинської»), на вулиці Львівській (біля автосервісу «Сафрон»), на вулиці Ковельській (поруч із супермаркетом «АТБ»), на проспекті Відродження (біля «Експрес ТАМ ТАМ»), на вулиці Конякіна (біля супермаркету «Салют»), на вулиці Володимирській (поблизу будинку № 68), а також на вулиці Сухомлинського – за торгово-розважальним центром «ПортCity».

Таким чином, проєкт «Екологічні продукти для громади» не лише сприяє розвитку фермерства та малих агровиробництв, а й забезпечує мешканців громади доступом до якісної продукції, підтримуючи при цьому стабільний соціально-економічний розвиток території.

Очікувані результати реалізації проєкту «Екологічні продукти для громади» передбачають комплексний вплив на аграрний сектор та місцеву економіку. Серед ключових ефектів – зростання обсягів виробництва та реалізації продукції фермерських і приватних господарств, підвищення доступності екологічно чистих продуктів для мешканців громади, а також формування позитивного іміджу місцевого виробника. Діяльність у межах проєкту сприятиме розвитку організованого ринку сільськогосподарської продукції, стимулюватиме кооперацію між виробниками, забезпечить контроль якості продукції та дотримання санітарно-гігієнічних норм у торговельних точках. Крім того, створення стабільної інфраструктури реалізації продуктів дозволяє підвищити економічну активність та доходи місцевих виробників, одночасно формуючи сталий та прозорий механізм підтримки сільськогосподарського бізнесу на території громади.

Показовим прикладом реалізації практичних механізмів Програми підтримки малого і середнього підприємництва Луцької міської територіальної громади є навчально-промоційний проєкт «Підприємливі діти: Луцьк–Люблін». Його реалізація у 2022–2024 роках відбувалася в партнерстві між Луцькою міською радою, мерією міста Люблін, Університетом імені Марії Кюрі-Склодовської, Волинським національним університетом імені Лесі Українки, громадською організацією «Ефект дитини» та низкою підприємств і суб'єктів господарювання обох міст.

Проєкт мав на меті формування підприємницького світогляду в дітей та молоді, популяризацію культури підприємництва, розвиток економічної активності майбутніх фахівців і розширення українсько-польського партнерства в освітньо-бізнесовій сфері. Його концепція передбачала поєднання освітньої, практичної та комунікаційної складових: проведення

навчально-тренувальних занять, тематичних майстер-класів, екскурсій до підприємств, а також онлайн-зустрічей із польськими партнерами.

У межах проєкту учасники – учні, вихованці дошкільних закладів, студенти та викладачі – ознайомлювалися з реальними бізнес-моделями, процесами економічного розвитку підприємств та механізмами підвищення їхньої конкурентоспроможності. Значну увагу було приділено формуванню практичних навичок самозайнятості, фінансової грамотності та командної взаємодії.

Важливою частиною програми стали екскурсії на підприємства міста, під час яких діти мали можливість безпосередньо ознайомитися з організацією виробничих процесів, структурою управління підприємством, логістикою та технологічними етапами створення продукції. Такий формат сприяв глибшому розумінню реального функціонування бізнесу, формував у здобувачів освіти уявлення про сучасні стандарти роботи підприємств, підсилював їх мотивацію до набуття професійних і підприємницьких навичок.

Під час візитів діти спостерігали за практичною діяльністю підприємств-партнерів, спілкувалися з фахівцями, знайомилися з історією компаній та їх ринковими стратегіями, що дозволило поєднати теоретичні знання з безпосереднім досвідом взаємодії з бізнес-середовищем. Таким чином, екскурсійно-практичні елементи стали ключовим інструментом формування у молоді компетентностей, необхідних для майбутньої економічної самореалізації.

Варто відзначити, що офіційний старт ініціативи було заплановано на 24 лютого 2022 року, однак у зв'язку з початком повномасштабного вторгнення формат реалізації було адаптовано до умов воєнного стану. Співпраця між українськими та польськими учасниками продовжувалася онлайн: проводилися дистанційні заняття, вебінари, майстер-класи та обмін навчальними матеріалами. У межах проєкту діти навчалися не лише основам підприємництва, економіки та бізнес-планування, а й практичним навичкам заробляння коштів через реалізацію власних бізнес-ідей, що сприяло

формуванню у молодого покоління фінансової грамотності, відповідальності та підприємницької активності.

Учасниками проєкту у 2022 році були: 115 школярів 3–4 класів ліцеїв № 9, № 21, № 26, № 27 Луцької міської ради; 16 студентів-третьоккурсників факультету педагогічної освіти та соціальної роботи Волинського національного університету імені Лесі Українки, які пройшли курс «Основи підприємництва» та «Соціальне підприємництво» на освітній онлайн платформі PROMETEUS та 10-денне стажування на факультеті педагогіки та психології в університеті Марії Кюрі-Склодовської; 8 бізнес-партнерів: ПрАТ «ВГП» («Рута»), ПрАТ «Едельвіка», СП ТОВ «Модерн-Експо, ТЗОВ «Тигрес», філія АТ «Укресімбанк» у місті Луцьку, ТОВ «Волинські солодоші», ФОП Каббура Олена (грумінг-салон «Каббура Groom Academy»), майстер гончарної справи Філозоф Анатолій.

У 2023 році у проєкті вперше беруть участь дошкільні навчальні заклади.

Учасниками проєкту у 2023 році були: 60 школярів 3-4 класів Луцького ліцею № 4 імені Модеста Левицького Луцької міської ради та Луцького ліцею № 14 імені Василя Сухомлинського; 62 вихованці Луцького закладу дошкільної освіти (ясла-садок) № 10 Луцької міської ради та Луцького закладу дошкільної освіти (ясла-садок) № 5 комбінованого типу Луцької міської ради; 16 студентів-третьоккурсників факультету педагогічної освіти та соціальної роботи Волинського національного університету імені Лесі Українки, які пройшли курс «Основи підприємництва» та «Соціальне підприємництво» на освітній онлайн платформі PROMETEUS; 8 бізнес-партнерів: ПрАТ «ВГП» («Рута»), ПрАТ «Едельвіка», СП ТОВ «Модерн-Експо, ТЗОВ «Тигрес», філія АТ «Укресімбанк» у місті Луцьку, ТОВ «Гранд персона» (піцерія «Фелічіта»), ФОП Попович Ірина (студія квітів та декору «With Love», майстер гончарної справи Філозоф Анатолій.

Відбір учасників для участі в проєкті у 2024 році вперше відбувався на конкурсній основі. В період з 18.10.2023 по 14.12.2023 році заклади освіти

мали можливість подати бізнес-ідеї для участі. Всього було подано 14 заявок від закладів освіти: 9 – заклади середньої освіти, 5 – заклади дошкільної освіти. 26.12.2023 в результаті засідання комісії відбіркового етапу проєкту було визнано наступних переможців:

Таблиця 3.1.1

№	Назва закладу	Бізнес-ідея
1.	КЗ «Луцький заклад дошкільної освіти (ясла-садок) № 29 компенсуючого типу (спеціальний) Луцької міської ради»	«Майстерня виробів ручної роботи з використанням трав та натуральних чаїв «Шафарня»
2.	КЗ «Жидичинський заклад дошкільної освіти (ясла-садок) № 45 Луцької міської ради»	Виготовлення екторбинок з логотипом «Жидичин.екторба»
3.	КЗ «Луцька загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів № 13 Луцької міської ради»	«Реалізація сувенірної продукції (шоперів), виготовленої дітьми
4.	КЗЗСО «Луцька гімназія № 17 Луцької міської ради»	«Світло у темряві»
5.	КЗЗСО «Луцький ліцей № 26 Луцької міської ради»	«Театр «Кіндер»

Джерело: укладено автором

Учасниками проєкту у 2024 році були 45 дітей дошкільного віку, 70 молодших школярів, 21 студентка факультету педагогічної освіти та соціальної роботи Волинського національного університету імені Лесі Українки та 9 бізнес-партнерів: ПрАТ «ВГП» («Рута»), ПрАТ «Едельвіка», СП ТОВ «Модерн-Експо, ТзОВ «Тигрес», філія АТ «Укрексімбанк» у місті Луцьку, ФОП Попович Ірина (студія квітів та декору «With Love»,_творча студія Наталії Журавльової (дитяча театральна студія), ФОП Фінкевич Владислав (засновник кулінарної школи «Cookery school by Vlad Finkevych» та дитячої кімнати «Ферма»), КП «Центр розвитку туризму» (музейний простір «Окольний замок»).

За період з 2022 по 2024 рік у проєкті брали участь 352 дитини: 245 молодших школярів та 107 дітей дошкільного віку із 9 ЗЗСО та 4 ЗДО під наставництвом 53 здобувачок вищої освіти факультету педагогічної освіти та соціальної роботи Волинського національного університету імені Лесі Українки та співпраці із 13 бізнес-партнерами.

Щороку проєкт завершувався гала-вечором «Луцьк–Люблін: підприємливі діти», під час якого учасники демонстрували результати своєї діяльності. Частина зароблених коштів від реалізації дитячих бізнес-ідей передавалася на підтримку Збройних Сил України, що додавало освітньому процесу елемент соціальної відповідальності та зміцнювало патріотичні цінності серед учасників.

Проєкт став практичним прикладом реалізації принципів Програми, оскільки поєднав елементи освітньої, соціальної та економічної взаємодії, сприяв розвитку підприємницької культури та утвердженню партнерської моделі співпраці між містами Луцьк і Люблін.

У 2025 році в Луцькій міській територіальній громаді було розпочато реалізацію нового освітнього проєкту – «Бізнес-школа «Бути першим!», спрямованої на формування в учнів закладів загальної середньої освіти мотивації до лідерства, ініціативності та підприємницького способу мислення. Основною метою проєкту є розвиток у школярів базових бізнес-навичок, творчого мислення, навичок командної роботи та здобуття практичного досвіду у створенні та презентації власних підприємницьких ідей.

Реалізація ініціативи забезпечується у співпраці Департаменту економічної політики, Департаменту освіти Луцької міської ради, Луцького національного технічного університету, комерційних підприємств громади, фізичних осіб-підприємців та партнерських муніципалітетів. Такий багатостейкхолдерний підхід сприяє поєднанню освітнього, бізнесового та муніципального потенціалів для формування якісного підприємницького середовища серед молоді.

Паралельно з реалізацією нового проєкту продовжується впровадження ініціативи «Підприємливі діти: Луцьк–Люблін», координацію якої здійснює Департамент освіти. Це забезпечує спадкоємність та системність заходів з розвитку підприємницьких компетентностей учнів, а також розширює можливості для участі молоді у міжнародних освітніх програмах.

Одним із ключових напрямів реалізації Програми розвитку малого та середнього підприємництва є формування ефективних механізмів фінансової підтримки суб'єктів господарювання. У цьому контексті стратегічно важливим кроком стало створення Фонду підтримки підприємництва Луцької міської територіальної громади (далі – Фонд), відповідно до рішення Луцької міської ради від 21.12.2022 № 39/38 [52].

Основною метою діяльності Фонду є забезпечення сприятливих умов для розвитку бізнесу та підприємницької діяльності на території громади, зокрема в умовах воєнного стану [52].

Фінансові ресурси Фонду мають цільове призначення і використовуються відповідно до затвердженого Положення. Основними джерелами формування майна Фонду є кошти державного та/або місцевого бюджету, передбачені для реалізації цільових програм відповідно до чинного законодавства України, а також безоплатні або безповоротні надходження, добровільні пожертвування від фізичних та юридичних осіб, дотації і субсидії з державних цільових фондів, кошти міжнародної технічної допомоги, а також інші джерела, що не заборонені законодавством України.

Мета використання коштів Фонду визначається наступними напрямками:

- реалізація на місцевому рівні державної політики у сфері розвитку та фінансової підтримки підприємництва, забезпечення ефективного виконання заходів Програми та стимулювання соціально-економічного розвитку Луцької міської територіальної громади;
- консолідація фінансово-економічного потенціалу для розробки та впровадження програм і проєктів, спрямованих на розвиток підприємницької діяльності та підвищення її ефективності;

- розробка та реалізація заходів, спрямованих на залучення до підприємництва різних категорій населення, включно із соціально вразливими групами, підтримку роботодавців та створення нових робочих місць;

- формування сприятливих умов для реалізації державних та регіональних програм і проєктів у сфері розвитку підприємництва на території громади;

- заохочення суб'єктів підприємництва до використання фінансових, матеріально-технічних та інформаційних ресурсів місцевого, державного та недержавного рівня для здійснення підприємницької діяльності.

Основні напрями використання коштів Фонду включають:

- розробку та реалізацію заходів соціально-економічних програм, спрямованих на розвиток підприємництва, зменшення соціальної напруги та покращення виробничого, фінансового та науково-технічного потенціалу громади;

- надання підтримки суб'єктам підприємницької діяльності у формі фінансової допомоги на поворотній або безповоротній основі, зокрема часткове відшкодування витрат підприємств, спрямованих на підтримку економічної активності, стабілізацію господарської діяльності, забезпечення соціальної безпеки та задоволення першочергових потреб населення;

- реалізацію фінансових, інвестиційних та інших проєктів із наданням суб'єктам підприємництва правової, технічної та економічної підтримки;

- участь у міжнародних програмах, що співфінансуються іноземними фондами та компаніями, діяльність яких здійснюється як на території України, так і за її межами;

- організацію та проведення виставок, ярмарків, симпозіумів, аукціонів та інших заходів, спрямованих на розвиток підприємництва на території громади;

- формування розвиненої інфраструктури для забезпечення ефективної підприємницької діяльності, що включає створення бізнес-інкубаторів, бізнес-центрів, консультаційних та інформаційних платформ, а також організацію

навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів малого та середнього бізнесу [52].

У межах Фонду створена Комісія з розподілу коштів фонду підтримки підприємництва Луцької міської територіальної громади (далі-Комісія), яка здійснює розгляд та прийняття рішень щодо надання фінансової допомоги суб'єктам підприємницької діяльності. Кошти Фонду можуть надаватися як на поворотній, так і на безповоротній основі, включно з частковою оплатою або відшкодуванням витрат, що передбачені рішенням Комісії. Розгляд заявок проводиться у порядку їх надходження. Рішення Комісії щодо спрямування коштів Фонду приймається за умови наявності експертного висновку департаменту економічної політики Луцької міської ради, який містить обґрунтування проблеми, що потребує фінансування, порядок відбору кандидатів на отримання коштів, а також умови та обсяг фінансування [52].

За період з 2022 по жовтень 2025 року завдяки механізму прямої фінансової допомоги бізнесу, зокрема в умовах воєнного стану, з Фонду виділено кошти на загальну суму 2 567 681,16 грн, спрямовані на: часткову сплату/відшкодування витрат 47 суб'єктам господарювання на закупівлю альтернативних джерел живлення (1 751 350,00 грн); надання безповоротної фінансової допомоги 4 релокованим суб'єктам малого та середнього підприємництва на дофінансування міжнародних грантових проєктів (143 154,00 грн); відшкодування витрат 7 суб'єктам господарювання на ліквідацію наслідків збройної агресії російської федерації та масованих обстрілів громади у жовтні 2022 року, серпні та листопаді 2024 року (473 977,16 грн); надання безповоротної фінансової допомоги 4 суб'єктам господарювання на дофінансування реалізації грантів, отриманих відповідно до Порядку надання мікрогрантів на створення або розвиток власного бізнесу учасникам бойових дій, особам з інвалідністю та членам їх сімей, затвердженого постановою КМУ від 21.06.2022 № 738 «Деякі питання надання грантів бізнесу» (199 200,00 грн) [53].

Зважаючи на вищевикладене, Фонд забезпечує цільове спрямування ресурсів на підтримку бізнесу, відновлення діяльності релокованих підприємств, ліквідацію наслідків воєнних дій та розвиток соціально значущих ініціатив, сприяючи стабілізації економічного середовища громади та підвищенню її стійкості в умовах кризових викликів.

У рамках реалізації проєкту «Створення багатофункціонального простору для бізнесу в місті Луцьку» передбачено відкриття «Інформаційного пункту підприємця», в якому передбачено надання безкоштовних інформаційних та консультаційних послуги суб'єктам господарювання. Проєкт буде реалізовуватися на базі відновленого приміщення колишнього кінотеатру «Батьківщина» в межах програми «Підтримка швидкого економічного відновлення українських муніципалітетів» за участю Програми розвитку ООН в Україні (*UNDP*), уряду Німеччини та Німецького товариства міжнародного співробітництва (*GIZ*).

У 2025 році в межах цього проєкту завершено капітальну реконструкцію будівлі, а загальний обсяг фінансування становив 69,77 млн грн, з яких внесок міжнародних партнерів (*GIZ/UNDP*) склав 900,16 тис. доларів США. Офіційне відкриття нового бізнес-простору відбулося 28 серпня 2025 року, що стало важливим етапом розвитку міської інфраструктури підтримки підприємництва.

Новостворений простір забезпечує можливість проведення широкого спектра заходів: конференцій, семінарів, тренінгів, навчальних програм, а також культурних подій – концертів і виставок. Він орієнтований на розвиток місцевого та релокованого бізнесу, підтримку започаткування нових малих і середніх підприємств, консультування початківців, а також супровід стартапів і інноваційних ініціатив.

Приміщення спроектоване з урахуванням сучасних принципів адаптивності, інклюзивності та відкритого простору (*Open Space*), що дозволяє гнучко трансформувати його під різні потреби користувачів. У структурі передбачено зону міського коворкінгу, офісні приміщення для підприємців, а

також велику багатофункціональну залу з мобільною конструкцією для проведення подій різного формату.

Враховуючи відсутність аналогічних просторів у Луцьку з подібною місткістю та функціоналом, діяльність нової інфраструктури сприятиме не лише фінансовій стабільності проєкту, але й формуванню сучасної екосистеми ділової активності громади.

Оцінюючи ефективність Програми [43], варто зазначити, що вона має комплексний характер і відповідає стратегічним документам розвитку громади, зокрема Стратегії розвитку Луцької міської територіальної громади до 2028 року [42]. Водночас важливо продовжити вдосконалення системи моніторингу ефективності заходів, запровадити чіткі індикатори результативності та механізми регулярного громадського контролю.

3.2. Механізми взаємодії Луцької міської ради з бізнес-середовищем

Механізми взаємодії Луцької міської ради з бізнес-середовищем формуються на основі принципів партнерства, відкритості, прозорості та підзвітності [28]. Луцька громада у своїй практиці реалізує підходи, притаманні сучасним моделям муніципального управління, коли влада виступає не лише регулятором, а й активним партнером бізнесу в питаннях розвитку економічної інфраструктури, створення робочих місць і підвищення якості життя населення.

Одним із ключових елементів такої взаємодії є інституційна структура управління розвитком підприємництва. У структурі виконавчих органів Луцької міської ради діє Департамент економічної політики, який відповідає за реалізацію програм підтримки бізнесу, підготовку аналітичних матеріалів, розроблення регуляторних актів, проведення консультацій з підприємцями. При міській раді функціонують дорадчі органи – координаційні ради та робочі групи, що включають представників бізнесу, громадськості та науковців.

Важливим напрямом роботи Луцької міської ради є впровадження принципів дерегуляції та спрощення дозвільних процедур. З метою зменшення адміністративного навантаження на бізнес здійснюється систематичний перегляд регуляторних актів, проводяться публічні консультації з представниками підприємницького середовища. У 2022–2024 роках Луцька міська рада ініціювала перегляд низки місцевих нормативно-правових актів, що регулюють господарську діяльність, з метою усунення дублюючих або застарілих норм, а саме: «Про затвердження Правил додержання тиші в громадських місцях на території Луцької міської територіальної громади»; «Про тимчасове користування окремими елементами благоустрою комунальної власності для розміщення тимчасових споруд з метою провадження підприємницької діяльності на території Луцької міської територіальної громади», «Про Правила благоустрою Луцької міської територіальної громади», «Про Правила розміщення та функціонування тимчасових споруд для провадження підприємницької діяльності на території Луцької міської територіальної громади», «Про затвердження Порядку розміщення зовнішньої реклами на території Луцької міської територіальної громади у новій редакції», «Про Порядок утримання фасадів будівель і споруд на території історичних ареалів міста Луцька та об'єктів культурної спадщини поза їхніми межами», «Про затвердження Порядку формування ціни послуги з управління багатоквартирним будинком» [54].

Розвиток системи надання адміністративних послуг є одним із найефективніших механізмів підтримки підприємництва на місцевому рівні. Центр надання адміністративних послуг у Луцьку надає понад 400 видів послуг, серед яких – реєстрація бізнесу, дозвільні процедури, отримання витягів і довідок. Завдяки цифровізації процесів більшість адміністративних послуг можна отримати онлайн через офіційний портал громади або державні сервіси «Дія». Це сприяє зниженню рівня корупційних ризиків, підвищенню прозорості процедур і зручності для підприємців.

Важливою складовою взаємодії є впровадження системи електронного урядування. Луцька міська рада активно розвиває цифрову інфраструктуру – зокрема, функціонує портал «Відкрите місто», який забезпечує можливість подання електронних звернень, участі у громадських обговореннях, отримання інформації про місцеві проекти. Це створює новий рівень комунікації між органами влади та представниками бізнесу, сприяючи підвищенню довіри до муніципальних інституцій.

Крім того, міська рада активно співпрацює з бізнес-асоціаціями, торгово-промисловою палатою, громадськими організаціями підприємців. Таке партнерство дозволяє враховувати позицію бізнесу під час ухвалення управлінських рішень, обговорювати проблеми розвитку підприємництва та спільно шукати шляхи їх вирішення. На регулярній основі проводяться бізнес-форуми, конференції, круглі столи з питань розвитку економічного потенціалу громади.

Луцька міська рада приділяє увагу розвитку комунікаційної інфраструктури між владою та бізнесом. Працює електронна система консультацій з підприємцями, здійснюється публікація проектів рішень на офіційному вебсайті для обговорення. Така практика відповідає європейським стандартам *good governance*, що базуються на принципах прозорості, залучення громадян і ефективності прийняття рішень.

Загалом діяльність Луцької міської ради у сфері сприяння розвитку підприємництва характеризується системністю, орієнтацією на довгострокову перспективу та інтеграцією до загальної стратегії сталого розвитку громади. Розвиток малого і середнього бізнесу розглядається не лише як економічний чинник, а й як соціальний інструмент зміцнення місцевої спільноти, підвищення зайнятості та зростання якості життя населення.

Висновки до розділу 3.

Таким чином, аналіз практики діяльності Луцької міської ради свідчить, що ефективність реалізованих механізмів значною мірою залежить від узгодженості дій різних управлінських структур, стабільності фінансування,

рівня комунікації з бізнесом і залучення громади до процесів прийняття рішень. Подальше вдосконалення системи підтримки МСП у Луцьку має ґрунтуватися на розширенні можливостей для підприємців, підвищенні цифрової готовності та розвитку публічно-приватного партнерства.

Реалізація Програми підтримки МСП Луцької МТГ забезпечує комплексну платформу для розвитку локальної економіки, підвищення конкурентоспроможності бізнесу та створення сприятливого підприємницького середовища. Організаційні, комунікаційні та регуляторні механізми, інституційна підтримка, інформаційне забезпечення та фінансування дозволяють системно вирішувати проблеми МСП, стимулювати інноваційні проєкти та залучати інвестиції.

Діяльність міської ради створює умови для сталого розвитку малого та середнього бізнесу, підвищення економічної активності населення та консолідації ресурсів влади, бізнесу і громадськості для досягнення довгострокових економічних цілей громади. Досвід реалізації попередніх програм показав ефективність системного підходу до розвитку підприємництва. Продовження цієї роботи в межах нової Програми на 2022–2028 роки має забезпечити стале зростання економічного потенціалу громади, підвищення конкурентоспроможності місцевого бізнесу та розширення можливостей для самореалізації населення.

РОЗДІЛ 4

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У ЛУЦЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

4.1. Сильні та слабкі сторони діяльності Луцької міської ради у сфері розвитку малого і середнього підприємництва

Розвиток малого та середнього бізнесу є ключовим елементом економічної стійкості будь-якої країни, особливо під час воєнного стану, і виступає фундаментом національної економіки, створюючи робочі місця та розвиваючи інноваційні підходи. У контексті Луцької міської територіальної громади, сформованої внаслідок децентралізаційних процесів, діяльність місцевої влади у сфері підтримки підприємництва має вирішальне значення для забезпечення її економічної спроможності [28; 35].

Аналіз діяльності Луцької міської ради у сфері розвитку МСП дозволяє виявити низку сильних сторін та досягнень, які сприяють стабілізації місцевої економіки та розвитку підприємництва, а також слабких сторін та бар'єрів, які потребують усунення для забезпечення стійкого зростання [35; 59].

Сильними сторонами та досягненнями Луцької міської ради у сфері розвитку МСП можна визначити наступні.

1. Фінансова самостійність та бюджетна спроможність. Децентралізаційні реформи, ініційовані в Україні, дали змогу Луцькій МТГ суттєво збільшити доходи місцевих бюджетів [22; 27]. Це досягнуто завдяки отриманню громадою фінансової самостійності та розширенню можливостей для наповнення бюджету [12, с. 121; 22]. Успішна місцева економіка, яка функціонує завдяки підтримці бізнесу, забезпечує левову частку власних доходів місцевих бюджетів, що дозволяє місцевій владі більше інвестувати в розвиток людського капіталу та соціальну інфраструктуру (медицина, освіта, комунальні послуги) [12, с. 122; 41]. Наявність фінансової самостійності та

можливість самостійно обирати напрями витрат бюджетних коштів є критично важливим досягненням, що стимулює творчу ініціативу та позитивно впливає на економічний розвиток громади.

2. Стратегічне планування, орієнтоване на підтримку МСП та інновації. Луцька міська рада продемонструвала системний підхід до планування розвитку підприємництва. У 2021 році була розроблена та затверджена Програма підтримки малого і середнього підприємництва Луцької міської територіальної громади на 2022–2026 роки із продовженням її дії до 2028 року [43]. Метою цієї програми є створення сприятливих умов для ведення бізнесу, забезпечення самозайнятості та підвищення конкурентоспроможності місцевого бізнесу.

Окрім того, у 2024 році була затверджена Стратегія розвитку Луцької міської територіальної громади до 2030 року [28], розроблена за участі експертів Ради Європи. Цей документ містить ключові стратегічні цілі, які безпосередньо стосуються підприємництва:

- Стратегічна ціль № 1 «Луцька молодіжна громада» передбачає відкритість громади для підтримки та розвитку місцевого МСП, а також власної справи, яку відкриває молодь та внутрішньо переміщені особи (ВПО).
- Стратегічна ціль № 5 «Громада сучасності та інновацій» сфокусована на створенні платформ для розвитку інноваційних виробництв, розбудові ІТ-сектору, підтримці участі підприємств у кластерній та міжнародній співпраці.

Слід також відзначити розробку Програми розвитку агропромислового комплексу Луцької МТГ, що є важливим кроком, оскільки сільське господарство стало відносно новою галуззю для міської ради після приєднання навколишніх сіл [56; 57].

3. Удосконалення адміністративного середовища. Міська влада здійснила низку кроків для реалізації політики децентралізації та наближення послуг до людей. Це включає розширення мережі Центрів надання адміністративних послуг, що є втіленням політики наближення соціальних послуг до жителів. Крім того, був здійснений перегляд регуляторних актів з

метою їх відповідності чинному законодавству та спрощення процедур ведення господарської діяльності. Місто також активно розвиває електронну демократію, запроваджуючи електронні реєстри та готуючи створення Контактного центру та геоінформаційної системи.

4. Регіональна та міжнародна співпраця. Луцька МТГ активно співпрацює з іншими громадами, наприклад, через участь у роботі Асоціації ОМС Волинської області «Волинська економічна ліга» (ВЕЛ) та Асоціації міст України. Ці аполітичні структури фокусуються на комплексному економічному розвитку, реалізуючи пріоритетні регіональні проекти в інфраструктурі, промисловості, агропотенціалі та туризмі. Співпраця громад через такі механізми є перспективним напрямом, що дозволяє досягати вищих результатів та залучати інвестиції. Луцьк також активно залучає міжнародні інвестиції та гранти, зокрема через партнерство з Німеччиною (край Ліппе) та Польщею (Жешув, Білосток, Люблін), реалізуючи проекти у сферах екології, енергетики та освіти (*STEM*-освіта) [28].

Незважаючи на значні досягнення, Луцька МТГ стикається з низкою внутрішніх та зовнішніх бар'єрів, які уповільнюють розвиток МСП [28]. З-поміж інших, вважаємо за доцільне виокремити наступні.

1. Низький рівень розвитку ІТ-сектору та інновацій. Одним із ключових обмежень, що негативно впливає на конкурентоспроможність місцевої економіки, є низький рівень розвитку ІТ-сфери. За даними Рейтингу міст *DOU* у 2021 році, Луцьк посів лише 11 місце серед найбільш привабливих міст для ІТ-спеціалістів. У місті відсутня сформована ІТ-спільнота: лише 0,3% українських ІТ-фахівців проживають у Луцьку, а кількість організованих ІТ-подій становить 16, тоді як у Львові цей показник сягає 743 заходів [58, с. 67]. Хоча стратегічний документ «Стратегія розвитку Луцької МТГ до 2030 року» [42] передбачає створення ІТ-екосистеми, існуюче відставання у цій сфері є суттєвим стримуючим фактором для інноваційного розвитку бізнесу.

2. Обмеження логістичної та внутрішньої інфраструктури. Хоча Луцьк має вигідне географічне положення поблизу кордону з ЄС, що дає йому

гарне сполучення з Європою, місто страждає від слабого транспортного сполучення з іншими містами в Україні. Через Луцьк проходить лише чотири пасажирські потяги на день, а аеропорт відсутній. Ці інфраструктурні обмеження є бар'єром, який знижує загальну привабливість міста як логістичного та ділового центру у внутрішньому контексті, а також можуть ускладнювати постачання сировини та збут продукції МСП, які вже зіткнулися з логістичними проблемами через руйнування інфраструктури та блокування портів внаслідок війни.

3. Проблеми з людським капіталом та інтеграцією ВПО. МСП в умовах війни зіткнувся з дефіцитом кваліфікованої робочої сили, спричиненим тривалим процесом мобілізації та міграцією населення. Навіть успішні бізнеси у 2023 році повідомили про брак кваліфікованих працівників (26,9% компаній). Для Луцької МТГ актуальною є необхідність інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та залучення їх до вирішення питань місцевого значення. Незважаючи на включення цього питання до Стратегії 2030, успішна інтеграція залишається складним соціальним та економічним викликом [59].

4. Фінансово-кредитні бар'єри та зовнішня конкурентоспроможність. Луцька МТГ, як і МСП по всій Україні, стикається з проблемами, які уповільнюють економічний розвиток:

1. Висока вартість кредитів та недостатність власних фінансових ресурсів у суб'єктів МСП. Хоча уряд пропонує програми, як-от «Доступні кредити 5-7-9%», кредитні ресурси часто є менш доступними для виробничих потреб, а інвестори побоюються ризикованих регіонів.

2. Складність виходу місцевих виробників на зовнішні ринки. Хоча Луцьк має географічну перевагу, МСП потребує додаткової підтримки для підвищення своєї експортної конкурентоспроможності.

3. Загальна економічна нестабільність та зниження платоспроможності населення, спричинене війною, залишаються основними труднощами для ведення бізнесу.

Зважаючи на вищевикладене, діяльність Луцької міської ради характеризується високим рівнем організаційної підготовки до розвитку МСП, що підтверджується наявністю комплексної Стратегії розвитку до 2030 року та спеціалізованих програм підтримки, а також успішною реалізацією бюджетної децентралізації, яка забезпечила фінансову основу громади. Однак, ключові бар'єри лежать у недостатньому розвитку інноваційних напрямків (ІТ-сектору), інфраструктурних обмеженнях внутрішнього сполучення, а також у загальнонаціональних фінансових та кадрових проблемах, посилених війною, що вимагає постійної уваги та адаптивних механізмів державної та муніципальної підтримки.

4.2. Пріоритетні напрями та заходи з удосконалення механізмів підтримки малого і середнього підприємництва Луцької міської ради

Економічна стійкість Луцької міської територіальної громади в умовах військового конфлікту значною мірою залежить від активності та інноваційної спроможності сектору малого та середнього бізнесу. МСП відіграє критичну роль у створенні робочих місць, розвитку конкурентного середовища та впровадженні інноваційних підходів. Однак, незважаючи на природну гнучкість та адаптивність, характерну для малого бізнесу його розвиток стримується макроекономічними перешкодами, зокрема обмеженим доступом до фінансування, дефіцитом кваліфікованих кадрів та недостатнім розвитком високотехнологічних галузей.

Удосконалення механізмів підтримки МСП з боку Луцької міської ради має бути спрямоване на трансформацію існуючих слабких сторін у конкурентні переваги. Виходячи зі Стратегії розвитку Луцької міської територіальної громади до 2030 року [42] пріоритетними напрямками вдосконалення, спрямованими на масштабування та розквіт МСП, є:

- розвиток кластерної моделі із залученням наукових закладів, впровадження ефективної фінансової підтримки інновацій та нових

підприємств, а також використання досвіду регіонального лідерства для посилення розвитку кластерної моделі із залученням наукових установ та закладів вищої освіти;

- впровадження системи фінансової підтримки нових підприємств та інноваційних ініціатив;
- використання потенціалу регіонального лідерства для активізації економічної співпраці;
- комплексне застосування адміністративних та інформаційних інструментів для створення сприятливого бізнес-клімату.

Кластерна модель є інструментом для стимулювання інноваційної активності та підвищення конкурентоспроможності МСП. Відповідно до стратегічної цілі № 5 «Громада сучасності та інновацій», передбачається формування кластерів у пріоритетних секторах економіки, що базуються на співпраці з науковими та освітніми установами.

Обґрунтування та очікувані ефекти:

- подолання технологічної відсталості та підвищення ефективності бізнес-процесів через інтеграцію сучасних технологій та інноваційних підходів;
- стимулювання розвитку ІТ-сектору та високотехнологічних галузей, що особливо актуально через недостатній рівень розвитку ІТ-екосистеми в місті;
- залучення ВНЗ до підготовки кваліфікованих кадрів та створення науково-технологічної інфраструктури (технопарки, бізнес-інкубатори), що сприятиме стажуванню та розвитку молодих фахівців;
- формування платформи для обміну технологічними та організаційними інноваціями між МСП та великими підприємствами, підвищуючи ефективність виробництва та конкурентні переваги [42].

Фінансова підтримка нових підприємств та інновацій. Одним із ключових бар'єрів для МСП є високі витрати на кредитні ресурси та

обмежений доступ до стартового капіталу, що особливо ускладнено у воєнний час. Рекомендованими заходами у цьому напрямі вбачаємо наступні:

- забезпечення співфінансування кредитів, надання мікропозик для старту бізнесу та впровадження нових технологій через фонд підтримки підприємництва Луцької міської територіальної громади;
- цільова підтримка стартапів та релокованого бізнесу, включно з грантовими програмами для молоді та внутрішньо переміщених осіб;
- використання місцевого бюджету для інвестування у розвиток МСП через податкові пільги, відшкодування відсоткових ставок та пільговий доступ до комунального майна [42].

Використання досвіду регіонального лідерства для посилення економічної співпраці. Луцьк, як адміністративний центр області, має потенціал координувати економічний розвиток регіону. Стратегічна ціль № 4 «Регіональний лідер» передбачає активну інтеграцію та об'єднання зусиль навколо розвитку економіки, інфраструктури та бізнес-середовища. У цьому напрямі, вбачаємо за доцільне:

- поглиблення міжрегіональної співпраці для спільної реалізації інфраструктурних та промислових проєктів;
- підтримка міжнародної інтеграції та експортної діяльності МСП шляхом залучення грантів, інвестицій та участі у виставках;
- формування нових ринків збуту для продукції місцевих підприємств та сприяння розвитку експортного потенціалу [42].

Комплексне застосування адміністративних та інформаційних інструментів. Ефективність розвитку МСП залежить не лише від фінансування, а й від створення сприятливого бізнес-клімату. Ключовими напрямками є:

- дерегуляція та підвищення прозорості процедур реєстрації та взаємодії з органами влади через електронні сервіси («Дія.Бізнес»);
- підтримка кадрового потенціалу та навчання підприємців у сферах цифрового маркетингу, управління кризами, експорту;

- забезпечення доступу до інформації щодо державних та муніципальних програм підтримки МСП через ЦНАП та інвестиційний паспорт громади [42].

Російсько-українська війна створила значні виклики для економіки України, завдавши шкоди інфраструктурі, знизивши обсяги виробництва та інвестицій, а також призвела до масової мобілізації та міграції населення, що значно вплинуло на доступність кваліфікованої робочої сили. У цьому складному контексті сектор малого та середнього бізнесу проявив високий рівень гнучкості та здатності адаптуватися до нових умов, демонструючи економічну стійкість і виступаючи ключовим чинником підтримки національної економіки. Відновлення та розвиток МСП у післявоєнний період є стратегічно важливим для стабілізації економіки Луцької міської територіальної громади, підвищення зайнятості та забезпечення соціальної інтеграції населення.

Малий та середній бізнес відіграє центральну роль у створенні доданої вартості, підвищенні продуктивності та конкурентоспроможності економіки, а також у формуванні соціальної стабільності через розвиток зайнятості та підтримку доходів населення. Підприємства малого та середнього бізнесу демонструють високу адаптивність у складних умовах і мають потенціал стати основою економічного відновлення та розвитку Луцької МТГ [36; 47; 59; 55]. Стратегічна цінність малого та середнього бізнесу полягає не лише у його здатності генерувати економічні результати, а й у ролі соціального регулятора, який забезпечує зайнятість, інтеграцію молоді та внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та сприяє рівномірному розподілу вигід економічного зростання серед мешканців громади.

Прогноз соціально-економічного впливу розвитку малого та середнього бізнесу у післявоєнний період спирається на аналіз внутрішнього потенціалу громади, її стратегічних документів, зокрема Стратегії розвитку Луцької міської територіальної громади до 2030 року, а також на оцінку ключових факторів, які визначають економічну стійкість громади.

Одним із головних заходів у процесі реалізації стратегічних напрямів удосконалення механізмів підтримки малого і середнього підприємництва Луцької міської ради є підтримка створення робочих місць і розвиток інноваційного підприємництва. Малі підприємства здатні забезпечувати зростання доданої вартості навіть у періоди економічних шоків, демонструючи продуктивність праці на рівні середніх і великих підприємств, що є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності регіону.

Особливу увагу слід приділити створенню державно-регіональних фондів відновлення промисловості, які стануть інструментом стимулювання розвитку підприємств, що створюють робочі місця та забезпечують переробку сільськогосподарської продукції для експорту до Європейського Союзу у межах угоди про Спільний ринок. Такі фонди надають податкові пільги, сприяють залученню інвестицій та модернізації виробництва, що дозволяє підвищити економічну ефективність громади та зміцнити її інфраструктуру.

Важливою ініціативою у цій сфері є створення в Луцьку Євроінтеграційного центру підтримки, який стає платформою для координації діяльності місцевих органів влади, громадських організацій, бізнесу та освітніх установ. Центр спрямований на гармонізацію стандартів у сфері екології, енергетики, транспорту та управління ресурсами, а також на синхронізацію ринку праці через обмін фахівцями та спільну сертифікацію кадрів. Крім того, діяльність центру буде здійснювати підтримку грантових молодіжних програм, що сприяють поверненню молоді до регіону, розвитку культурних та освітніх ініціатив і забезпечують інтеграцію внутрішньо переміщених осіб та релокованого бізнесу у місцеву економіку.

Важливим компонентом відновлення економіки є розвиток цифрової трансформації освіти та підприємництва. Програма цифрової трансформації орієнтована на створення цифрової інфраструктури в громадах, модернізацію навчальних програм, розвиток стартапів і креативних індустрій. Реалізація проектів щодо створення регіональних ІТ-хабів у Луцьку сприятиме підтримці молодіжного підприємництва та дистанційної роботи, а цифрова платформа

«Молодь Луцьк онлайн» забезпечить доступ до можливостей навчання, стажувань, грантів і розвитку бізнес-ініціатив, стимулюючи формування нового покоління інноваційних підприємців.

Комплексна реалізація цих заходів дозволить створити сприятливе середовище для розвитку малого та середнього бізнесу, забезпечити прозорість адміністративних процедур та підвищити ефективність використання ресурсів громади. Луцька міська рада має забезпечити синергію між фінансовою, інституційною та інноваційною підтримкою, усуненням бюрократичних бар'єрів і розвитком кадрового потенціалу. Такий підхід дозволяє не лише відновити економіку, а й забезпечити соціальну стійкість громади, інтегрувати ВПО та молодь, підтримати соціально вразливі верстви населення і забезпечити рівномірний розподіл вигід економічного зростання.

Реалізація цих стратегічних заходів передбачає активну підтримку нових підприємств та стартапів, розвиток кластерної інфраструктури, інвестицій у виробництво та технології, а також розвиток кадрового потенціалу через навчання, стажування та цифрові платформи. Підтримка малого бізнесу в післявоєнний період стає механізмом підвищення продуктивності та конкурентоспроможності регіональної економіки, одночасно забезпечуючи соціальну стабільність і інтеграцію населення.

Таким чином, стратегічна підтримка підприємництва, створення державно-регіональних фондів, інтеграційних центрів та цифрових інфраструктурних ініціатив забезпечить стабільне економічне зростання та соціальну стійкість громади. Малий та середній бізнес виступає не лише економічним рушієм, а й важливим фактором формування соціальної стабільності, підвищення рівня зайнятості та якості життя, інтеграції молоді та релокованих підприємств. Успіх реалізації цих стратегічних заходів залежить від здатності місцевої влади координувати фінансові, інституційні та соціальні ресурси, створюючи ефективну систему підтримки малого та середнього бізнесу, що забезпечує одночасне економічне зростання та соціальний добробут громади.

Висновки до розділу 4.

Таким чином, пріоритетними напрямами удосконалення механізмів підтримки малого і середнього підприємництва Луцької міської ради є: розвиток кластерної моделі із залученням наукових закладів, впровадження ефективної фінансової підтримки інновацій та нових підприємств, а також використання досвіду регіонального лідерства для посилення розвитку кластерної моделі із залученням наукових установ та закладів вищої освіти; впровадження системи фінансової підтримки нових підприємств та інноваційних ініціатив; використання потенціалу регіонального лідерства для активізації економічної співпраці; комплексне застосування адміністративних та інформаційних інструментів для створення сприятливого бізнес-клімату.

Основними заходами у процесі реалізації пріоритетних напрямів удосконалення механізмів підтримки малого і середнього підприємництва Луцької міської ради є: підтримка створення робочих місць і розвиток інноваційного підприємництва; створенню державно-регіональних фондів відновлення промисловості; створення інтеграційних центрів; розвиток цифрової трансформації освіти та підприємництва тощо.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження комплексно проаналізувало роль малого та середнього підприємництва у забезпеченні економічної стійкості Луцької міської територіальної громади в умовах російсько-української війни та обґрунтувало пріоритетні напрямки вдосконалення механізмів муніципальної підтримки.

1. З'ясовано, що мале та середнє підприємництво виступає невід'ємним елементом національної та локальної економічної системи. Характерні ознаки МСП – обмежені масштаби діяльності, гнучкість, інноваційність та здатність швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Класифікація підприємств за критеріями чисельності персоналу та обсягу доходу, закріплена у вітчизняному законодавстві та гармонізована з європейськими стандартами, забезпечує прозорість регуляторної політики та узгодженість державної підтримки.

МСП відіграє стратегічну роль у соціально-економічному розвитку місцевих громад. Воно формує конкурентне середовище, забезпечує значну частку зайнятості, наповнює місцеві бюджети, сприяє інноваційному оновленню економіки та зміцненню соціальної структури громади через формування середнього класу. Стійкість розвитку територіальних громад значною мірою залежить від активності, різноманіття та економічної життєздатності сектору МСП.

2. Аналіз методологічних підходів демонструє, що ефективне публічне управління розвитком підприємництва базується на поєднанні системного, інституційного, процесного, партнерського та інноваційно-кластерного підходів. В умовах децентралізації та розширення повноважень органів місцевого самоврядування саме на територіальному рівні формується економічний клімат, від якого залежить інтенсивність розвитку підприємництва.

Сучасні підходи до публічного управління зосереджені на створенні сприятливих умов для бізнесу, підвищенні якості регуляторної політики, розвитку інфраструктури підтримки, стимулюванні інвестицій та підвищенні прозорості взаємодії між владою та підприємцями.

3. Визначено та досліджено нормативно-правову базу, що регулює діяльність Луцької міської ради у сфері підтримки малого і середнього підприємництва. Встановлено, що діяльність Луцької міської ради у сфері підтримки та розвитку малого та середнього підприємництва ґрунтується на багаторівневій нормативно-правовій базі. Ця база охоплює як загальнодержавне законодавство, яке визначає державну політику та критерії класифікації суб'єктів господарювання, так і локальні нормативно-правові акти Луцької міської територіальної громади, що деталізують механізми реалізації цієї політики. В умовах децентралізації та воєнного стану зростає роль ОМС як ключового елемента у забезпеченні економічної стійкості, створенні робочих місць та ефективному використанні потенціалу громади.

4. Оцінюючи ефективність Програми, варто зазначити, що вона має комплексний характер і відповідає стратегічним документам розвитку громади, зокрема Стратегії розвитку Луцької міської територіальної громади до 2028 року. Водночас важливо продовжити вдосконалення системи моніторингу ефективності заходів, запровадити чіткі індикатори результативності та механізми регулярного громадського контролю.

Проведене дослідження встановило, що незважаючи на значні макроекономічні виклики, спричинені війною (руйнування інфраструктури, проблеми з логістикою та постачанням, дефіцит кваліфікованої робочої сили та фінансові обмеження), Луцька МТГ має стійку основу для подальшого розвитку.

Громада успішно скористалася фінансовою самостійністю, набутою внаслідок децентралізації, та має затверджену Стратегію розвитку до 2030 року та Програму підтримки малого та середнього підприємництва на 2022–2028 роки. Існує активне стратегічне планування, орієнтоване на підтримку

підприємництва, а також розвинена система міжнародної та міжмуніципальної співпраці (зокрема, через співапрацю з «Волинською економічною лігою» (ВЕЛ) та Асоціацією міст України).

5. Механізми взаємодії Луцької міської ради з бізнес-середовищем формуються на основі принципів партнерства, відкритості, прозорості та підзвітності. Луцька громада у своїй практиці реалізує підходи, притаманні сучасним моделям муніципального управління, коли влада виступає не лише регулятором, а й активним партнером бізнесу в питаннях розвитку економічної інфраструктури, створення робочих місць і підвищення якості життя населення. Ключовими елементами такої взаємодії є: ефективна інституційна структура управління розвитком підприємництва; впровадження принципів дерегуляції та спрощення дозвільних процедур; розвиток системи надання адміністративних послуг; впровадження системи електронного урядування; співпраця з бізнес-асоціаціями, торгово-промисловою палатою, громадськими організаціями підприємців щодо врахування позицій бізнесу під час ухвалення управлінських рішень; проведення бізнес-форумів, конференцій, круглих столів з питань розвитку економічного потенціалу громади; розвиток комунікаційної інфраструктури між владою та бізнесом (електронна система консультацій з підприємцями, здійснюється публікація проєктів рішень на офіційному вебсайті для обговорення) тощо.

Аналіз практики діяльності Луцької міської ради свідчить, що ефективність реалізованих механізмів значною мірою залежить від узгодженості дій різних управлінських структур, стабільності фінансування, рівня комунікації з бізнесом і залучення громади до процесів прийняття рішень. Подальше вдосконалення системи підтримки МСП у Луцьку має ґрунтуватися на розширенні можливостей для підприємців, підвищенні цифрової готовності та розвитку публічно-приватного партнерства.

6. Сильними сторонами та досягненнями Луцької міської ради у сфері розвитку МСП можна визначити наступні: фінансова самостійність та бюджетна спроможність, стратегічне планування, орієнтоване на підтримку

МСП та інновації, удосконалення адміністративного середовища з метою належної релізації принципу субсидіарності через розвиток мережі Центрив надання адміністративних послуг, регіональна та міжнародна співпраця тощо.

Основними гальмівними факторами є низький рівень розвитку інноваційної сфери (зокрема, ІТ-сектору), інфраструктурні обмеження (слабке внутрішнє транспортне сполучення), критичний дефіцит кваліфікованої робочої сили, посилений мобілізацією та міграцією а також фінансово-кредитні бар'єри та зовнішня конкурентоспроможність.

7. На підставі проведеного аналізу соціально-економічної ситуації в Луцькій міській територіальній громаді та оцінки потенційного впливу розвитку малого і середнього бізнесу у післявоєнний період можна сформулювати низку цільових рекомендацій для органів місцевого самоврядування щодо розвитку зазначеної сфери. Їх реалізація сприятиме економічній стійкості, підвищенню зайнятості та соціальній інтеграції населення громади.

Із метою інституалізації економічного відновлення громади та створення нових високопродуктивних робочих місць, вбачаємо за доцільне ініціювання Луцькою міською радою створення державно-регіонального фонду відновлення промисловості, який забезпечуватиме: підтримку підприємств, що створюють робочі місця та працюють у пріоритетних галузях (переробка с/г продукції, деревообробка, легка промисловість, машинобудування); надання податкових стимулів і компенсацій частини кредитних ставок для модернізації виробничих потужностей; залучення інвестицій, у тому числі міжнародних грантів, у модернізацію промислових підприємств та логістичної інфраструктури; підтримку експорту продукції до країн ЄС у межах режиму Спільного ринку.

Для забезпечення гармонізації місцевих стандартів із вимогами Європейського Союзу Луцькій міській раді варто розглянути можливість створення Євроінтеграційного центру підтримки, який виконуватиме функції: координації співпраці органів влади, бізнесу, громадських організацій і

закладів освіти; проведення сертифікації кадрів у сферах екології, енергетики, логістики, цифрових технологій; впровадження програм адаптації місцевого ринку праці до вимог ЄС; залучення молоді до міжнародних обмінів та грантових програм; інтеграції внутрішньо переміщених осіб та релокованого бізнесу у місцеве економічне середовище.

У перспективі, Центр може стати платформою для розвитку людського капіталу, стандартизації, трансферу технологій і підвищення конкурентоспроможності економіки Луцької МТГ.

Запровадження комплексної програми цифрової трансформації громади, дозволить підвищити прозорість управління та прискорити економічні процеси. З огляду на перспективи цифрової економіки рекомендується: розвивати регіональні ІТ-хаби та центри інновацій, які сприятимуть створенню стартапів і залученню молодих фахівців; модернізувати освітні програми з акцентом на цифрові компетентності; створити цифрову платформу «Молодь Луцьк онлайн» як інструмент доступу до навчання, стажувань, грантів і можливостей відкриття власної справи; впровадити електронні адміністративні сервіси для бізнесу (е-реєстрація, е-дозволи, е-консультації).

Для підвищення довіри бізнесу до місцевої влади та забезпечення стабільних умов діяльності, необхідним є посилення інституційної підтримки МСП та усунення адміністративних бар'єрів. Луцька міська рада має зосередитись на: удосконаленні регуляторної політики шляхом спрощення процедур дозвільного характеру; впровадженні принципу «єдиного вікна» для підприємців; регулярному проведенні консультацій із бізнес-асоціаціями; створенні муніципальної програми підтримки релокованих підприємств; запровадженні системи пільгових умов оренди КП і комунальних площ для стартапів і молодих підприємців.

З метою сприяння формуванню міцного людського капіталу та покращенню якості робочої сили необхідним розвиток зайнятості та кадрового потенціалу громади. Для подолання дефіциту робочої сили рекомендується:

організовувати спільні програми підготовки кадрів із підприємствами, зокрема дуальну освіту; стимулювати повернення молоді через грантові програми та підтримку молодіжних бізнес-проектів; забезпечувати інтеграцію внутрішньо переміщених осіб у ринок праці; підтримувати програми перекваліфікації для адаптації офіцерів та ветеранів до цивільної економіки.

Так як інфраструктурні інвестиції створюють умови для довгострокового економічного зростання доцільним є створення сприятливого бізнес-клімату та розвиток інфраструктури: продовжувати модернізацію транспортної, енергетичної та логістичної інфраструктури; забезпечувати доступ підприємців до індустріальних парків та бізнес-інкубаторів; підтримувати розвиток локальних кластерів, зокрема ІТ-кластеру, агропереробного та креативного кластерів; активізувати залучення іноземних інвесторів.

Ключовою умовою розвитку Луцької МТГ є формування цілісної системи підтримки МСП, яка поєднує фінансові стимули, інституційну підтримку, цифрову трансформацію та розвиток людського капіталу. Роль Луцької міської ради полягає в ефективній координації цих напрямів та створенні сприятливого середовища, у якому підприємництво стане основою економічного та соціального відновлення громади у післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Даниленко А., Юхименко П., Сокольська Т. Публічне адміністрування. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 472 с.
2. Корженко В., Мельтюхова Н. Державна політика та система публічного управління: навч. посіб. Харків: Магістр, 2012. 288 с.
3. Громоздова Л., Кравченко І. Концептуальні елементи механізмів публічного управління. Київ: КНЕУ, 2018. 156 с.
4. Іщенко М., Міщук Є., Костенко А. Моделі взаємодії «влада – бізнес» у системі публічного управління. *Держуправління*. 2019. № 1. С. 77–88.

5. Єршова Н. Інструментарій локальної політики підтримки МСП: системний аналіз. Дніпро: ДУЕП, 2023. 129 с.
6. Ревко А. Вплив соціального підприємництва на розвиток місцевих громад. *Економіка і суспільство*. 2022. № 38. С. 51–57.
7. Білик О., Лукашевська У. Публічні механізми адміністрування та їх роль у розвитку громади. Київ: НАДУ, 2020. 152 с.
8. Рудаченко О., Коненко В. Соціальні підприємства в системі регіонального розвитку. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 164 с.
9. Костецька І., Кізчак І. Регіональна політика сприяння підприємництву: сучасні підходи. Тернопіль: ТНЕУ, 2021. 143 с.
10. Приходченко Л. Правові та організаційні механізми підвищення ефективності інституцій влади. Запоріжжя: КПУ, 2009. 230 с.
11. Цуркан Р. Публічне управління у кризових станах: методологічний вимір. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2024. 176 с.
12. Мельник А., Шкільняк М. Механізми управління на місцевому рівні в умовах децентралізації. Тернопіль: ТНЕУ, 2021. 188 с.
13. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва: Закон України № 4618-VI від 22.03.2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17> (дата звернення 11.09.2025).
14. Визначення малого та середнього бізнесу: офіційний сайт Європейської комісії. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/sme-definition_en (дата звернення 11.07.2025).
15. Коваленко В., Пітник М. Конституційні засади місцевого самоврядування в Україні: навч. посібник. Київ: Арарат-Центр, 2001. 176 с.
16. Єдиний ринок: офіційний сайт Європейської комісії. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market_en (дата звернення 15.10.2025).

17. Корнєєв Р., Шевченко Н. Адміністративні інструменти підтримки МСП в умовах війни. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2024 № 2. С. 66–78.

18. Павленко Н. Економічна стійкість бізнесу під час воєнної агресії: результати досліджень 2022 р. Київ: НІСД, 2022. 112 с.

19. Державна служба статистики України: статистичні дані щодо діяльності МСП (2019–2024). URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення 23.09.2025).

20. Офісу розвитку підприємництва та експорту (Дія.Бізнес): аналітичний звіт про стан МСП в Україні на 2023 р. URL: <https://business.diia.gov.ua/export/office> (дата звернення 14.10.2025).

21. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей податкового адміністрування під час воєнного стану для платників податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства: Закон України від 18.06.2024 № 3813-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3813-20#Text> (дата звернення 21.10.2025).

22. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення 22.10.2025).

23. Маслова Я. Механізми діяльності муніципального рівня суб'єктів управління. Київ: Наукова думка, 2019. 214 с.

24. Уряд ухвалив низку рішень щодо підтримки бізнесу: офіційний портал Міністерства економіки України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/d1cd1887-ee85-432a-8944-eacd2d1da84b?lang=uk-UA&title=UriadUkhvalivNizkuRishenSchodoPidtrimkiBiznesu> (дата звернення 11.10.2025).

25. Urban Development: World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/urbandevelopment> (дата звернення 16.09.2025).

26. Мельник А., Васіна А. Публічне управління територіальним розвитком: інноваційний аспект. Київ: НАДУ, 2019. 256 с.

27. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 12.09.2025).

28. Про Програму підтримки малого і середнього підприємництва Луцької міської територіальної громади на 2022–2028 роки: рішення Луцької міської ради від 24.11.2021 р. № 22/53 зі змінами. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/documents/17582868333756825-pro-vnesennya-zmin-do-programi-pidtrimki-malogo-i-serednogo-pidpriemnitstva-lutskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi-na-20222026-roki-ta-prodovzhennya-terminu-ii-dii-na-20272028-roki> (дата звернення 18.09.2025).

29. Про затвердження примірних форм договорів про співробітництво територіальних громад: наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово комунального господарства України від 27.08.2014 № 233. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0217938-23#Text> (дата звернення 11.10.2025).

30. Про визначення адміністративних центрів та затвердження територіальних громад Волинської області: розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.06.2020 № 708-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/708-2020-%D1%80#Text> (дата звернення 11.10.2025).

31. Славкова О., Соколов М. Публічне управління як структурно-функціональна система. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2020. 198 с.

32. Голуб В. Теоретична еволюція категорії «публічне адміністрування». *Вісник державного управління*. 2020. № 1. С. 34–45.

33. Дашко І. Внутрішня побудова та технологія процесів публічного адміністрування. *Економічний огляд*. 2018. № 4. С. 22–29.

34. Бухаріна Л., Безрук А. Органи влади та їх роль у формуванні сприятливого бізнес-середовища. *Економічний розвиток*. 2016. № 3. С. 17–24.

35. Моніторинг реалізації заходів Програми підтримки МСП: Звіти щодо виконання Програми підтримки малого і середнього підприємництва 2022–2024 pp. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/pages/zvity-shchodo-vykonannia-prohramy-pidtrymky-maloho-i-serednoho-pidpriemnytstva> (дата звернення 11.10.2025).

36. Регуляторна політика: Луцька міська рада. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/pages/rehuliatorna-polityka> (дата звернення 10.09.2025).

37. Інформація про економічний та соціальний стан розвитку Луцької міської територіальної громади: Луцька міська рада. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/pages/informatsiia-pro-ekonomichnyi-ta-sotsialnyi-stand-rozvytku-mista-lutska> (дата звернення 11.09.2025).

38. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-BP> (дата звернення 11.10.2025).

39. Ukraine Facility: програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу на 2024–2027 роки. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> (дата звернення 11.09.2025).

40. Про затвердження Статуту Луцької міської територіальної громади: Рішення Луцької міської ради від 20.12.2023 №54/97. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/pages/city-charter> (дата звернення 14.09.2025).

41. Про затвердження Стратегії розвитку Луцької міської територіальної громади до 2030 року: рішення Луцької міської ради від 31.07.2024 №61/128. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/documents/17212104933399711-pro-zatverdzhennya-strategii-rozvitku-lutskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi-do-2030-roku> (дата звернення 11.10.2025).

42. Стратегія розвитку Луцької міської територіальної громади до 2030 року від 31.07.2024. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/static/content/files/g/hz/b7zvppwouctgd4wict4cwpgyahclahzg.pdf> (дата звернення 10.09.2025).

43. Про затвердження Програми розвитку малого і середнього підприємництва Луцької МТГ на 2022–2028 роки: рішення Луцької міської ради від 24.11.2021 №22/53. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/documents/16363548142650400-pro-programu-pidtrimki-malogo-i-serednogo-pidpriemnitstva-lutskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi-na-2022-2026-roki> (дата звернення 13.10.2025).

44. Положення про порядок розміщення тимчасових споруд для провадження підприємницької діяльності: рішення виконавчого комітету Луцької міської ради від 12.04.2023 № 232-1. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/documents/16811389303028032-pro-pravila-rozmishchennya-ta-funktsionuvannya-timchasovikh-sporud-dlya-provazhennya-pidpriemnitskoi-diyalnosti-na-teritorii-lutskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi> (дата звернення 11.10.2025).

45. Про затвердження Положення про департамент «Центр надання адміністративних послуг у місті Луцьку»: рішення Луцької міської ради від 26.03.2025 №73/120. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/documents/17418564343601550-pro-zatverdzhennya-polozhennya-pro-department-tsentr-nadannya-administrativnikh-poslug-u-misti-lutsku-u-noviy-redaktsii> (дата звернення 11.10.2025).

46. Про Правила благоустрою Луцької міської територіальної громади: проєкт рішення Луцької міської ради від 24.10.2024. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/documents/pro-pravyla-blahoustroiu-lutskoi-miskoi-teritorialnoi-hromady000> (дата звернення 16.09.2025).

47. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 р. № 821-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text> (дата звернення 23.10.2025).

48. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: Закон України від 31.10.2025 № 1160-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text> (дата звернення 19.19.2025).

49. Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні: Закон України від 02.12.2000 № 2157-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2157-14#Text> (дата звернення 11.09.2025).

50. Про створення фонду підтримки підприємництва Луцької міської територіальної громади: рішення Луцької міської ради від 21.12.2022 № 39/38. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/documents/16715412172934876-pro-fond-pidtrimki-pidpriemnitstva-lutskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi> (дата звернення 11.11.2025).

51. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23.03.2000 № 1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2157-14#Text> (дата звернення 18.10.2025).

52. Про створення фонду підтримки підприємництва Луцької міської територіальної громади: рішення Луцької міської ради від 21.12.2022 № 39/38. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/documents/16715412172934876-pro-fond-pidtrimki-pidpriemnitstva-lutskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi> (дата звернення 07.10.2025).

53. Деякі питання надання грантів бізнесу: постанова Кабінету Міністрів України від 21.06.2022 № 738. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення 12.10.2025).

54. Рішення виконавчого комітету Луцької міської ради. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/documents> (дата звернення 11.09.2025).

55. Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування: Закон України від 15.07.1997 р. № 452/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (дата звернення 11.09.2025).

56. Про Програму розвитку агропромислового комплексу Луцької міської територіальної громади на 2021–2025 роки: рішення Луцької міської

ради від 26.08.2021 № 17/65. URL:
<https://www.lutskrada.gov.ua/documents/16715412172934876-pro-fond-pidtrimki-pidpriemnitstva-lutskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi> (дата звернення 01.10.2025).

57. Про проєкт Програми розвитку агропромислового комплексу Луцької міської територіальної громади на 2026–2030 роки: рішення виконавчого комітету Луцької міської ради від 20.08.2025 URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/documents/17552412223729678-pro-proekt-programi-rozvitku-agropromislovogo-kompleksu-lutskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi-na-20262030-roki> (дата звернення 11.10.2025).

58. Іванова Т. Територіальний вимір управління малим бізнесом: виклики та перспективи. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2022. 204 с.

59. За час воєнного стану майже 30 підприємств релокували свій бізнес на Волинь: Волинська обласна державна адміністрація від 24.11.2023. URL: <https://voladm.gov.ua/new/za-chas-voyennogo-stanu-mayzhe-30-pidpriyemstv-relokuvali-sviy-biznes-na-volin/> (дата звернення 15.10.2025).