

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО
ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри
д.е.н., проф.
_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО
« ____ » _____ 2025 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

на тему:

**«РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА У М. КРОПИВНИЦЬКИЙ В УМОВАХ
ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ, ДЕПАРТАМЕНТ З ПИТАНЬ ЕКОНОМІЧНОГО
РОЗВИТКУ КРОПИВНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ, М.КРОПИВНИЦЬКИЙ»**

**«ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN KROPYVNYTSKYI IN THE
FASE OF CHALLENGES AND THREATS»**

Виконав здобувач вищої освіти
2м курсу групи ПТЛ 24-мз
ОПП «Підприємництво, торгівля та
логістика»
за спеціальністю 076
«Підприємництво та торгівля»
_____ Михайло БЄЖАН
« ____ » _____ 2025 року
Керівник роботи: к.е.н., професор
_____ Марія БУГАЄВА
« ____ » _____ 2025 року
Рецензент роботи: _____
_____ 2025 р.

**м. Кропивницький
2025 р.**

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економічний

Кафедра Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

ОПП «ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА ЛОГІСТИКА»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Економіки, підприємництва та
готельно-ресторанної справи

д.е.н. проф. Володимир

ЗАЙЧЕНКО

« _____ » _____

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

БЄЖАНА МИХАЙЛА МИХАЙЛОВИЧА

1. Тема роботи: РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА У М.
КРОПИВНИЦЬКИЙ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ, ДЕПАРТАМЕНТ З
ПИТАНЬ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРОПИВНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ,
М. КРОПИВНИЦЬКИЙ

2. Керівник роботи Бугаєва Марія Вікторівна, к.е.н., професор

3. Строк подання роботи до захисту _____ 2025 року

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної
роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка
практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів розвитку
підприємництва у місті Кропивницький в умовах сучасних викликів та загроз
на основі аналізу діяльності Департаменту з питань економічного розвитку
Кропивницької міської ради.

5. Завдання дослідження: - розкрити сутність підприємництва та
узагальнити наукові підходи до управління його розвитком у сучасних
соціально-економічних умовах; - дослідити методичні підходи до оцінювання
рівня та динаміки розвитку підприємництва, визначити їх переваги та
обмеження; - проаналізувати інституційне середовище та механізми
управління розвитком підприємництва на мезо-рівні, з урахуванням ролі
органів місцевого самоврядування; - оцінити соціально-економічні умови
формування підприємницького середовища у місті Кропивницький в умовах дії
зовнішніх та внутрішніх загроз; - здійснити аналіз динаміки та рівня

розвитку підприємництва у місті Кропивницький на основі офіційних статистичних та адміністративних даних; - проаналізувати ефективність місцевих механізмів підтримки підприємництва на прикладі діяльності Департаменту з питань економічного розвитку Кропивницької міської ради; - розробити пропозиції щодо удосконалення місцевої політики розвитку підприємництва у місті Кропивницький в умовах воєнного часу; - визначити стратегічні пріоритети підтримки підприємництва з урахуванням сучасних викликів та загроз; - сформувати комплексний механізм розвитку підприємництва у місті Кропивницький в умовах трансформаційної економіки.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Ознайомлення з літературними джерелами	2.09.25-20.09.25	
2.	Написання вступу та першого розділу	21.09.25-30.09.25	
3.	Написання другого розділу	01.10.25-31.10.25	
4.	Написання третього розділу	01.11.25-21.11.25	
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи	22.11.25-01.12.25	
6.	Перевірка роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату	22.11.25-01.12.25	
7.	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, підготовка до захисту	02.12.25-09.12.25	

Дата видачі завдання

« ____ » _____ 2025 року

Керівник роботи _____ Бугаєва М.В.

(підпис)

Завдання прийнято до виконання

« ____ » _____ 2025 року

Здобувач _____ Бежан М.М.

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Бєжан М.М. Розвиток підприємництва у м. Кропивницький в умовах викликів та загроз, Департамент з питань економічного розвитку Кропивницької міської ради, м.Кропивницький: Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Підприємництво, торгівля та логістика» зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» / Центральноукраїнський національний технічний університет. м. Кропивницький, 2025. 112 с.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів розвитку підприємництва у місті Кропивницький в умовах сучасних викликів та загроз на основі аналізу діяльності Департаменту з питань економічного розвитку Кропивницької міської ради.

У першому розділі розкрито сутність підприємництва як базису сучасної економіки та проаналізовано трансформацію його ролі в умовах збройної агресії. Обґрунтовано, що ефективне управління розвитком підприємництва передбачає поєднання інституційних реформ, стимулювання інновацій, зміцнення екосистем та формування адаптивних стратегій на мезо-рівні. Визначено методичні підходи до оцінки підприємницького середовища, а також запропоновано багаторівневу інтегровану модель для аналізу і прогнозування розвитку МСП.

У другому розділі здійснено глибокий аналіз стану підприємництва у м. Кропивницький у 2022–2025 роках. Виявлено адаптивність підприємницького середовища до зовнішніх шоків, зокрема на прикладі відновлення динаміки ФОП після кризи 2022 року. Водночас виявлено структурні дисбаланси — низьку диверсифікацію економіки, недостатню інституційну підтримку, обмежене охоплення існуючими програмами. Здійснено аналіз підприємницької стійкості, галузевої структури, рівня інституційної підтримки, з урахуванням показників зайнятості, цифровізації та залучення інвестицій. Проведено інтегральну оцінку рівня розвитку підприємництва, яка засвідчила наявність потенціалу до переходу у фазу сталого зростання за умови реформування місцевої політики.

У третьому розділі запропоновано трирівневу модель удосконалення політики підтримки МСП - з короткостроковими, середньостроковими та довгостроковими інструментами. Виокремлено стратегічні пріоритети розвитку підприємництва у Кропивницькому: забезпечення зайнятості, цифрова трансформація, підтримка експорту, інклюзивність та молодіжне підприємництво. Розроблено комплексний механізм розвитку підприємництва, що включає нормативний, фінансовий, інституційний, консультаційний та кластерно-інноваційний компоненти. Доведено, що реалізація механізму сприятиме підвищенню стійкості локальної економіки, зменшенню втрат бізнесу та активному залученню соціально вразливих груп до підприємницької діяльності.

Результати роботи мають прикладне значення для органів місцевого самоврядування, зокрема Департаменту з питань економічного розвитку Кропивницької міської ради, і можуть бути використані при формуванні стратегій та програм підтримки МСП в умовах трансформаційної економіки.

Ключові слова: підприємництво, малий і середній бізнес, ФОП, розвиток підприємництва, муніципальна політика, стратегія підтримки, Кропивницький, підприємницька стійкість, інституційна підтримка, трансформаційна економіка, воєнні виклики, цифрова трансформація, МСП, інновації, місцева економіка.

ABSTRACT

Bezhan M.M. Entrepreneurship development in Kropyvnytskyi in the phase of challenges and threats: Qualification work for the second (master's) level of higher education at the Educational and Professional Program “Entrepreneurship, Trade and Logistics”, specialty 076 «Entrepreneurship and trade» / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2025. 112 p.

The purpose of the qualification thesis is to substantiate the theoretical and methodological foundations and to develop practical recommendations for improving the mechanisms of entrepreneurship development in the city of Kropyvnytskyi under modern challenges and threats, based on the analysis of the activities of the Department for Economic Development of the Kropyvnytskyi City Council.

The first chapter reveals the essence of entrepreneurship as the foundation of the modern economy and analyzes the transformation of its role under conditions of military aggression. It is substantiated that effective entrepreneurship development management requires a combination of institutional reforms, innovation stimulation, ecosystem strengthening, and the formation of adaptive strategies at the meso level. Methodological approaches to assessing the entrepreneurial environment are defined, and a multi-level integrated model is proposed for the analysis and forecasting of SME development.

The second chapter presents an in-depth analysis of the state of entrepreneurship in Kropyvnytskyi during 2022–2025. The study identifies the adaptability of the entrepreneurial environment to external shocks, particularly through the recovery of sole proprietorship dynamics after the 2022 crisis. At the same time, structural imbalances are revealed—low economic diversification, insufficient institutional support, and limited coverage by existing support programs. The analysis covers entrepreneurial resilience, sectoral structure, and the level of institutional support, taking into account indicators of employment, digitalization, and investment attraction. An integral assessment of the level of entrepreneurship development demonstrates the potential for transitioning into a phase of sustainable growth, provided local policy is reformed.

The third chapter proposes a three-level model for improving SME support policy—short-, medium-, and long-term instruments. Strategic priorities for entrepreneurship development in Kropyvnytskyi are highlighted: employment generation, digital transformation, export support, inclusivity, and youth entrepreneurship. A comprehensive mechanism for entrepreneurship development is developed, comprising regulatory, financial, institutional, advisory, and cluster-innovation components. It is argued that the implementation of this mechanism will enhance the resilience of the local economy, reduce business losses, and foster the active involvement of socially vulnerable groups in entrepreneurial activity.

The results of the study have practical significance for local self-government bodies, particularly the Department for Economic Development of the Kropyvnytskyi City Council, and can be used in the development of strategies and programs to support SMEs in a transformational economy.

Keywords: entrepreneurship, small and medium-sized enterprises (SMEs), sole proprietors, entrepreneurship development, municipal policy, support strategy, Kropyvnytskyi, entrepreneurial resilience, institutional support, transformational economy, wartime challenges, digital transformation, innovation, local economy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМНИЦТВА	10
1.1. Сутність та наукові підходи до управління розвитком підприємництва	10
1.2. Методичні підходи до оцінювання розвитку підприємництва	32
1.3. Інституційне середовище та механізми управління розвитком підприємництва на мезо-рівні	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА УМОВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У М. КРОПИВНИЦЬКИЙ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ	58
2.1. Соціально-економічні умови та підприємницьке середовище розвитку м. Кропивницький	58
2.2. Аналіз динаміки та рівня розвитку підприємництва у м. Кропивницький	64
2.3. Аналіз ефективності місцевих механізмів підтримки у контексті Департаменту з питань економічного розвитку Кропивницької міської ради	80
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У М. КРОПИВНИЦЬКИЙ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО ЧАСУ	85
3.1. Пропозиції з удосконалення місцевої політики розвитку підприємництва у м. Кропивницький	85
3.2. Визначення стратегічних пріоритетів підтримки підприємництва у м. Кропивницький в умовах викликів та загроз	90
3.3. Формування комплексного механізму розвитку підприємництва у м. Кропивницький в умовах трансформаційної економіки	94
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	105

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій, спричинених воєнним станом в Україні, посиленням макроекономічної нестабільності, структурними зрушеннями у національній економіці та зміною умов ведення бізнесу, розвиток підприємництва набуває особливої стратегічної значущості. Підприємницький сектор виступає одним із ключових чинників забезпечення економічної стійкості територіальних громад, підтримки зайнятості населення, формування доходної бази місцевих бюджетів та адаптації економіки до кризових викликів.

На регіональному та місцевому рівнях підприємництво функціонує в умовах посилених загроз, зумовлених воєнними ризиками, логістичними обмеженнями, дефіцитом фінансових ресурсів, міграційними процесами та зниженням інвестиційної активності. Водночас саме міський рівень управління створює передумови для реалізації ефективної політики підтримки малого і середнього бізнесу через інституційні механізми, програмно-цільові інструменти та діяльність спеціалізованих структур органів місцевого самоврядування.

Місто Кропивницький як адміністративний центр Кіровоградської області характеризується специфічними соціально-економічними умовами розвитку підприємництва, поєднанням традиційних видів економічної діяльності з новими формами бізнес-активності, а також активною роллю Департаменту з питань економічного розвитку Кропивницької міської ради у формуванні та реалізації місцевої політики підтримки підприємницького сектору. Водночас наявні механізми управління розвитком підприємництва потребують науково обґрунтованої оцінки їх ефективності та адаптації до умов воєнного часу.

Недостатній рівень комплексних досліджень розвитку підприємництва на локальному рівні з урахуванням сучасних викликів і загроз, а також потреба у вдосконаленні місцевих механізмів підтримки бізнесу зумовлюють

актуальність обраної теми дипломної роботи та її практичну значущість для органів місцевого самоврядування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика сутності та розвитку підприємництва широко представлена в наукових працях вітчизняних дослідників. Вагомий внесок у її розроблення зробили Н.В. Валінкевич, Т. Вдовичак, І.В. Гонтарева, О.І. Ємець, В.О. Козловський, В.М. Марченко, М.І. Небава, О.В. Омельченко, С.В. Поліщук, С.В. Сментина, М.І. Сотник та інші науковці. У їхніх дослідженнях ґрунтовно висвітлено економічну природу підприємництва, його функції, роль у розвитку національної економіки, а також специфіку формування та функціонування підприємницького середовища в Україні.

Проте актуальним залишається необхідність глибшого дослідження підприємництва з урахуванням сучасних викликів і загроз, що формуються в умовах воєнного стану, високого рівня невизначеності та прискорених структурних зрушень в економіці. Особливої уваги потребують питання адаптації підприємницьких моделей до обмеженого доступу до ресурсів, трансформації ринкових механізмів, посилення ролі державної підтримки, а також підвищення стійкості та життєздатності суб'єктів підприємництва в кризовому середовищі. Це зумовлює потребу в оновленні науково-методичних підходів і формуванні нових концептуальних рішень, адекватних реаліям воєнної та післявоєнної економіки України.

Мета дослідження. Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів розвитку підприємництва у місті Кропивницький в умовах сучасних викликів та загроз на основі аналізу діяльності Департаменту з питань економічного розвитку Кропивницької міської ради.

Завдання дослідження. Відповідно до поставленої мети у роботі передбачається вирішення таких завдань:

- Розкрити сутність підприємництва та узагальнити наукові підходи до управління його розвитком у сучасних соціально-економічних умовах.

- Дослідити методичні підходи до оцінювання рівня та динаміки розвитку підприємництва, визначити їх переваги та обмеження.

- Проаналізувати інституційне середовище та механізми управління розвитком підприємництва на мезо-рівні, з урахуванням ролі органів місцевого самоврядування.

- Оцінити соціально-економічні умови формування підприємницького середовища у місті Кропивницький в умовах дії зовнішніх та внутрішніх загроз.

- Здійснити аналіз динаміки та рівня розвитку підприємництва у місті Кропивницький на основі офіційних статистичних та адміністративних даних.

- Проаналізувати ефективність місцевих механізмів підтримки підприємництва на прикладі діяльності Департаменту з питань економічного розвитку Кропивницької міської ради.

- Розробити пропозиції щодо удосконалення місцевої політики розвитку підприємництва у місті Кропивницький в умовах воєнного часу.

- Визначити стратегічні пріоритети підтримки підприємництва з урахуванням сучасних викликів та загроз.

- Сформуванати комплексний механізм розвитку підприємництва у місті Кропивницький в умовах трансформаційної економіки.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку підприємництва у місті Кропивницький в умовах сучасних соціально-економічних викликів та загроз.

Предметом дослідження є сукупність методів, інструментів і управлінських рішень щодо розвитку та підтримки підприємництва на місцевому рівні в умовах трансформаційної економіки.

Методи дослідження. Методами дослідження у дипломній роботі є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що забезпечують комплексність і наукову обґрунтованість отриманих результатів, а саме:

- методи аналізу та синтезу - для узагальнення теоретичних підходів до управління розвитком підприємництва та формування логіки дослідження;

- індукції та дедукції - для обґрунтування наукових висновків і формування теоретичних узагальнень;
- системний підхід - для дослідження підприємництва як складної соціально-економічної системи на місцевому рівні;
- структурно-функціональний аналіз - для вивчення інституційного середовища та механізмів управління розвитком підприємництва;
- економіко-статистичні методи (аналіз динаміки, порівняння, групування, середніх величин) - для оцінювання рівня та тенденцій розвитку підприємництва у місті Кропивницький;
- графічні методи - для наочного відображення результатів аналізу у вигляді таблиць, діаграм і рисунків;
- метод порівняльного аналізу - для зіставлення показників розвитку підприємництва у різні періоди та оцінки ефективності місцевих механізмів підтримки;
- експертно-аналітичний метод - для оцінювання ефективності діяльності Департаменту з питань економічного розвитку Кропивницької міської ради;
- метод економічного моделювання - для формування пропозицій і напрямів удосконалення механізмів розвитку підприємництва в умовах воєнного часу;
- метод узагальнення - для формулювання висновків і практичних рекомендацій.

Наукова новизна дослідження. Наукова новизна дослідження полягає в розвитку та поглибленні теоретико-методичних підходів до управління розвитком підприємництва на місцевому рівні в умовах сучасних викликів і загроз, а також у формуванні практично орієнтованих рекомендацій щодо удосконалення механізмів підтримки підприємницької діяльності у місті Кропивницький.

Конкретні елементи наукової новизни полягають у такому:

Удосконалено підхід до оцінювання розвитку підприємництва на рівні міської територіальної громади, який поєднує кількісні показники динаміки суб'єктів господарювання з аналізом інституційних та управлінських механізмів місцевої політики підтримки бізнесу.

Дістало подальшого розвитку обґрунтування ролі органів місцевого самоврядування у формуванні підприємницького середовища в умовах воєнного часу з урахуванням специфіки локальних соціально-економічних ризиків.

Запропоновано авторський підхід до класифікації місцевих механізмів підтримки підприємництва за напрямками впливу (інституційні, фінансово-економічні, інформаційно-консультаційні, організаційні), адаптований до умов функціонування міських громад.

Обґрунтовано комплексний механізм розвитку підприємництва у місті Кропивницький, що інтегрує стратегічні пріоритети місцевої політики, інструменти підтримки малого і середнього бізнесу та заходи адаптації до трансформаційної економіки.

Дістали подальшого розвитку практичні рекомендації щодо удосконалення діяльності Департаменту з питань економічного розвитку Кропивницької міської ради в частині реалізації програм підтримки підприємництва та підвищення їх результативності.

Інформаційною базою є офіційні статистичні та аналітичні матеріали органів державної влади й місцевого самоврядування, зокрема дані Державної служби статистики України та Головного управління статистики у Кіровоградській області; інформаційні ресурси Державної податкової служби України та її територіальних органів; нормативно-правові акти, програми та звіти Кропивницької міської ради і Департаменту з питань економічного розвитку Кропивницької міської ради; стратегічні документи регіонального та місцевого розвитку; матеріали офіційних веб-сайтів органів влади; публікації засобів масової інформації та аналітичних платформ; наукові праці

вітчизняних і зарубіжних учених з проблематики розвитку підприємництва; результати власних аналітичних розрахунків автора.

Практичне значення. Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання теоретичних положень, аналітичних висновків і практичних рекомендацій дипломної роботи у діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема Департаменту з питань економічного розвитку Кропивницької міської ради, при формуванні та реалізації місцевої політики розвитку підприємництва в умовах сучасних викликів і загроз.

Окремі результати дослідження кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти висвітлені в матеріалах III Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз», яка відбулася 5 червня 2025 року на базі ЦНТУ у м. Кропивницький у тезах «Цифрова трансформація бізнес-процесів у роздрібній торгівлі: можливості та виклики», а також у VIII Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації», яка відбулася 21 травня 2025 року у м. Київ у тезах «Виклики та можливості підприємництва в галузі зеленої економіки».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти: робота містить вступ, три розділи, висновки та пропозиції, а також список використаних джерел. Робота викладена на 112 сторінках друкованого тексту, містить 10 таблиць і 22 рисунка, 67 джерел списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМНИЦТВА

1.1. Сутність та наукові підходи до управління розвитком підприємництва

Зміни економічного середовища, цифровізація, глобальні виклики й наслідки воєнних конфліктів змушують переглянути теоретико-методологічні підходи до управління розвитком підприємництва. Підприємництво розглядають як рушійну силу інновацій та економічного зростання, але ефективність підприємницької діяльності залежить від взаємодії багатьох факторів - від національних інституцій і політик до регіональних екосистем та особистих здібностей підприємців. У світлі сучасних трансформацій в Україні та світі актуальним є системний аналіз сутності підприємництва та методології управління його розвитком, що враховує інноваційні, інституційні, цифрові та соціально-економічні чинники. Зокрема, підприємництво виконує ключову роль у підтриманні зайнятості та відновленні економіки в умовах воєнного стану, а національні стратегії спрямовані на формування інноваційних екосистем і кластерів [7].

Поняття «підприємець» виникло ще в XIII–XVIII століттях: термін походить від французького *entre-prendre* («братися за»). В XVI–XVII століттях термін використовували для позначення осіб, які організовували сміливі проєкти, а перша економічна дефініція підприємця з'явилася у працях Р. Кантильйона. Він трактував підприємця як власника капіталу, що купує ресурси за відомою ціною, а продає продукцію за невідомою, приймаючи на себе ризик [44].

Жан-Батист Сей уточнив цю функцію, підкреслюючи роль підприємця як посередника у ринковому процесі. В.М. Марченко акцентує увагу на тому, що підприємницька діяльність виступає важливим механізмом реалізації особистісного потенціалу та самовираження індивіда, зокрема через прояв

ініціативності, креативності та готовності до прийняття ризикованих рішень. Зайняття підприємництвом, як правило, притаманне особам, які здатні брати на себе відповідальність за наслідки власних дій і функціонувати в умовах невизначеності. Науковець підкреслює, що підприємництво може розглядатися не лише як окремий вид економічної діяльності, а і як особливий стиль господарювання. Його змістовною основою є безперервний пошук нових можливостей розвитку, орієнтація на інновації, а також здатність залучати та ефективно комбінувати ресурси з різноманітних джерел [36].

У ширшому соціально-економічному контексті підприємництво, незалежно від форм його реалізації, відіграє ключову роль у забезпеченні економічного зростання та стабільності держави. Воно є необхідним як для суб'єктів господарювання - фізичних і юридичних осіб, так і для суспільства загалом. Досвід розвитку різних країн свідчить, що послідовна державна підтримка підприємницької ініціативи створює передумови для досягнення стійкого економічного розвитку та підвищення добробуту.

У науковій літературі досить поширеним є підхід, за якого підприємницьку діяльність ототожнюють із бізнес-діяльністю. Водночас сучасні дослідники дедалі частіше піддають сумніву коректність такого трактування, наголошуючи на наявності принципових відмінностей між цими поняттями.

Зокрема, А.А. Жигірь обґрунтовує позицію, відповідно до якої підприємництво і бізнес не є тотожними та рівнозначними категоріями, попри їхню змістовну близькість. На думку науковця, поняття «бізнес» має ширший характер і охоплює сукупність різноманітних економічних процесів і форм діяльності, тоді як підприємництво виступає його окремою, хоча й ключовою, складовою [22].

Н.В. Сментин у своїх дослідженнях також підтримує позицію щодо недоцільності ототожнення понять «підприємництво» та «бізнес», яке є поширеним у господарській практиці. Науковець наголошує, що така

ідентифікація має лише поверхневий характер і не відображає їхньої економічної сутності.

Змістовно бізнес охоплює ширше коло економічних відносин, що виникають між усіма учасниками ринкової системи - підприємцями, споживачами, найманими працівниками, а також державними інституціями. Саме тому бізнес виступає більш комплексною категорією порівняно з підприємництвом, яке є його складовою частиною.

Перевага бізнесу як ширшого поняття зумовлена, по-перше, різноманіттям видів діяльності, що реалізуються як у формі разових, так і систематичних господарських операцій. По-друге, коло суб'єктів бізнесу є значно ширшим, ніж кількість офіційно зареєстрованих підприємців. При цьому підприємець, на відміну від інших учасників бізнес-середовища, має визначений правовий статус, проходить процедуру державної реєстрації, отримує необхідні дозвільні документи, веде фінансово-господарський облік і виконує податкові зобов'язання.

Таким чином, підприємництво доцільно розглядати як окрему, інституційно оформлену категорію в межах бізнесу, що функціонує за чітко визначеними правовими та економічними правилами [52].

В.М. Марченко дотримується послідовної позиції щодо розмежування понять «бізнес» і «підприємництво», підкреслюючи їх різну економічну природу та функціональне призначення. Науковець зазначає, що бізнес охоплює будь-які традиційні види діяльності, спрямовані на отримання прибутку або іншої економічної вигоди для власника. Натомість підприємництво має інноваційну спрямованість і пов'язане з упровадженням нововведень, нових підходів та нестандартних рішень у господарській практиці. У цьому контексті бізнес або зароджується з підприємницької ініціативи, або ж підприємництво з часом трансформується у стабільну бізнес-діяльність. Розглядаючи підприємництво як систему економічних взаємозв'язків, В.М. Марченко акцентує увагу на багатосуб'єктному характері

підприємницької діяльності. У процесі її здійснення взаємодіють кілька ключових груп учасників [36].

Центральною фігурою виступає підприємець, діяльність якого базується на приватній власності на засоби виробництва та реалізації повного підприємницького циклу - від пошуку і залучення ресурсів до організації виробництва, збуту продукції та оптимізації відповідних процесів.

Важливим учасником підприємницької системи є споживач, економічний інтерес якого зумовлений прагненням задовольнити власні потреби за рахунок доходів, отриманих у процесі трудової діяльності. Саме споживчий попит значною мірою визначає напрями та масштаби підприємницької активності.

Окрему роль у цій системі відіграють наймані працівники, які забезпечують підприємництво необхідними трудовими ресурсами. Вони є носіями професійних знань, умінь і навичок, без поєднання яких із засобами виробництва підприємця ефективна підприємницька діяльність є неможливою.

Таким чином, підприємництво постає як складна економічна система, у межах якої відбувається взаємодія різних суб'єктів, об'єднаних спільними економічними інтересами та спрямованих на створення нової цінності [22].

Узагальнення опрацьованих теоретичних джерел дозволяє сформулювати ключові методологічні засади підприємництва, які відображають його економічну природу та логіку розвитку.

По-перше, започаткування і розширення підприємницької діяльності об'єктивно пов'язані з наявністю та нарощуванням капіталу. Результативність діяльності підприємця оцінюється не лише фактом отримання прибутку, а й динамікою зростання капіталу, що свідчить про ефективність управлінських рішень і стійкість бізнесу.

По-друге, визначальною умовою успішного підприємництва є професіоналізм. Підприємець повинен володіти сучасними знаннями щодо стратегій ведення бізнесу, методів просування продукції та інструментів адаптації до змін ринкового середовища.

По-третє, конкурентоспроможність підприємницької діяльності забезпечується здатністю створювати продукти і послуги, які перевершують пропозиції конкурентів за якісними та кількісними параметрами. Саме інноваційність і орієнтація на споживчу цінність формують стійкі позиції на ринку.

По-четверте, підприємницька діяльність функціонує в межах ринку, що визначається попитом з боку різних груп споживачів — індивідуальних осіб, організацій, фірм і корпорацій. Стабільність ринкової системи залежить від збалансованості попиту та пропозиції, а також від впливу механізмів державного регулювання.

По-п'яте, підприємництво перебуває у постійній взаємодії між прагненням до економічного прогресу та соціальним благополуччям. З одного боку, воно спрямоване на підвищення продуктивності та оптимізацію витрат праці, а з іншого - на розширення виробництва і сфери послуг, що потребує залучення нових кваліфікованих кадрів. Такий взаємозв'язок сприяє зростанню зайнятості та формуванню платоспроможного попиту, необхідного для сталого розвитку ринку.

Слід зауважити, що в Україні підприємницька діяльність має чітко визначені правові межі та регулюється системою нормативно-правових актів. На відміну від ширшого за змістом поняття «бізнес», підприємництво характеризується законодавчо закріпленим понятійно-категоріальним апаратом, що забезпечує його інституційну визначеність і правову впорядкованість.

Зокрема, відповідно до положень Господарського кодексу України, підприємництво трактується як самостійна, ініціативна та систематична господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання на власний ризик з метою досягнення економічних і соціальних результатів, а також отримання прибутку. Таке визначення акцентує увагу на ключових ознаках підприємництва - автономності прийняття рішень, відповідальності за наслідки діяльності та орієнтації на результат.

Водночас наявність законодавчого визначення не обмежує багатоманітності наукових підходів до осмислення сутності підприємництва. Сучасні дослідження розглядають його як активний і динамічний елемент бізнес-середовища, що відображає ініціативну та незалежну діяльність окремих осіб або їх об'єднань. У цьому контексті підприємництво постає як процес, що здійснюється на засадах власного ризику та майнової відповідальності і спрямований на постійний пошук нових можливостей економічного розвитку. Головна мета цього процесу полягає у виробництві товарів, виконанні робіт, наданні послуг та досягненні прибутковості [11, 22].

Н.В. Валінкевич у своїх наукових працях підкреслює, що підприємництво слід розглядати як особливу форму організаційно-господарської творчості, яка принципово відрізняється від традиційної ділової активності. На відміну від звичайних форм ведення бізнесу, що базуються на застосуванні апробованих і стандартних моделей господарювання, підприємництво має виразний інноваційний і пошуковий характер.

Творча та новаторська сутність підприємницької діяльності зумовлює специфічний статус її носія. Підприємець постає як особистість, здатна самостійно формувати нові напрями діяльності та економічні рішення, не обмежуючись рамками вже налагоджених виробничих або управлінських структур. Саме цим підприємництво принципово відрізняється від діяльності менеджера чи керівника функціонуючої компанії, які, як правило, змушені адаптуватися до існуючих організаційних форм і усталених процесів [10].

У системі вільного підприємництва домінуючим мотивом економічної активності виступає прагнення до отримання доходу, яке стимулює виробництво та розвиток господарської діяльності. Підприємництво має не епізодичний, а постійний характер, що свідчить про його систематичність і орієнтацію на довгостроковий результат.

Важливою ознакою підприємницької діяльності є здійснення її за власний рахунок, на основі приватної власності, із притаманною індивідуальною ініціативою та прийняттям особистого ризику. У цьому контексті

підприємництво формує відокремлений сегмент бізнес-середовища, який вирізняється підвищеним рівнем інноваційності, самостійності та унікальності управлінських рішень [28].

Специфіка підприємництва проявляється також у сукупності характерних рис, що визначають стиль і логіку його функціонування. До таких рис належать висока мобільність, гнучкість і динамічність у реагуванні на зміни ринкового середовища, рішучість і наполегливість у досягненні поставлених цілей, а також ініціативність, креативність і підприємливість. Невід'ємними складовими підприємницької діяльності є підприємницький дух, схильність до пошуку нестандартних рішень та орієнтація на впровадження інновацій у бізнес-процеси [59].

Сутність підприємництва як особливого методу господарювання розкривається через сукупність його базових функцій, які відображають економічну логіку та практичну спрямованість підприємницької діяльності.

Ресурсна функція підприємництва полягає у забезпеченні раціонального та результативного використання матеріальних, трудових, фінансових і інформаційних ресурсів. Її реалізація орієнтована на досягнення максимального ефекту в науково-технічній, управлінській та виробничій сферах із урахуванням кінцевих результатів діяльності.

Організаційна функція пов'язана з формуванням і координацією бізнес-процесів, зокрема організацією виробництва, збуту продукції, маркетингової діяльності, управління та комунікаційної політики, включаючи рекламні заходи. Вона забезпечує цілісність і узгодженість функціонування підприємницької структури.

Творча (інноваційна) функція відображає здатність підприємства ініціювати та впроваджувати нові ідеї, технологічні рішення, економічні й наукові розробки та проекти. Її характерною ознакою є поєднання новаторства з економічним ризиком, що виступає невід'ємною складовою підприємницької діяльності.

Стимулююча (мотиваційна) функція спрямована на формування ефективного мотиваційного механізму, який заохочує продуктивну та суспільно корисну працю. Вона забезпечує зацікавленість суб'єктів підприємництва у підвищенні ефективності використання ресурсів з урахуванням досягнень науково-технічного прогресу та сучасних управлінських підходів [36].

На наш погляд, найбільш системно та змістовно функції підприємницької діяльності узагальнено у праці «Підприємництво в сучасних умовах розвитку України», де вони представлені як цілісна функціональна модель (Рисунок 1.1). Такий підхід дозволяє комплексно розкрити економічну природу підприємництва та його роль у сучасній системі господарювання.

Підприємницька діяльність ґрунтується на сукупності принципів, які мають законодавче закріплення у Господарському кодексі України та визначають межі й умови її здійснення. Зокрема, підприємництво реалізується на засадах свободи вибору підприємцем видів діяльності, що відповідають його інтересам, можливостям і ринковій кон'юктурі.



Рисунок 1.1 - Принципи управління розвитком підприємництвом
Складено на основі [58].

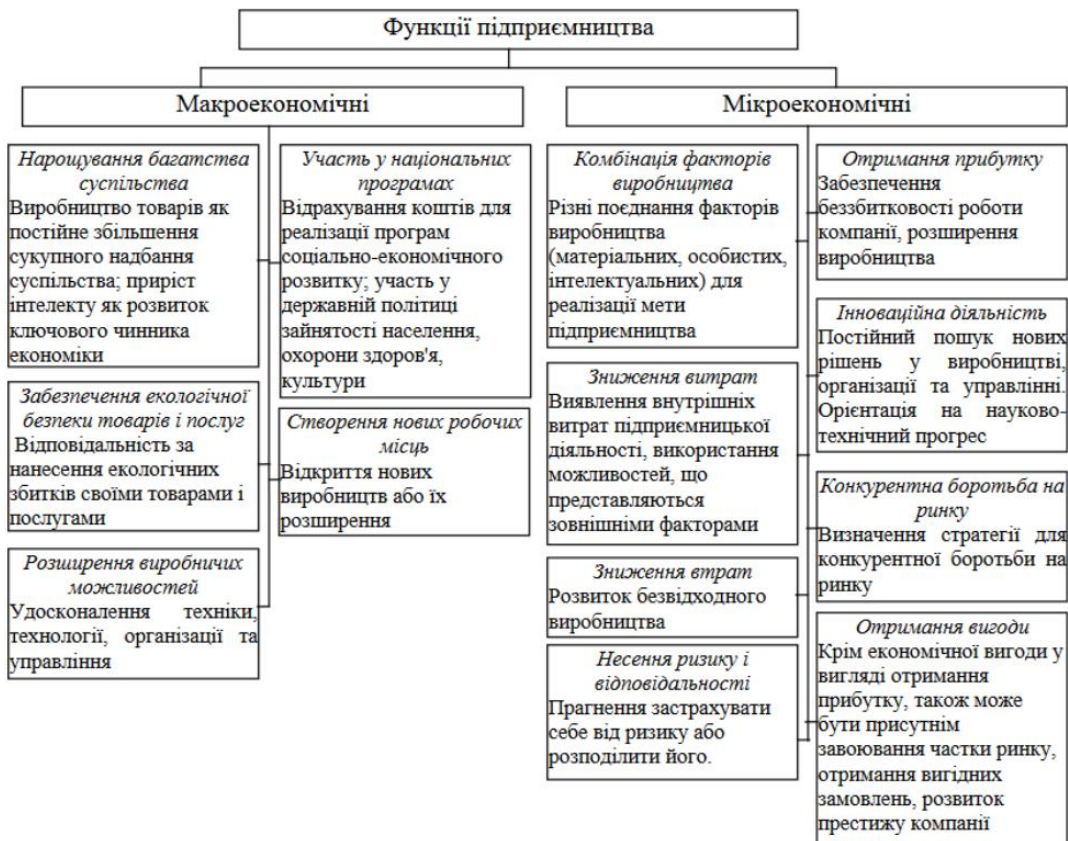


Рисунок 1.2 - Класифікація функцій підприємництва

Джерело: [1].

Принципи підприємницької діяльності формують фундамент правового регулювання економічних відносин, що виникають у процесі її здійснення. Саме через систему принципів розкривається сутність правового впливу на підприємництво як особливу форму господарювання. Водночас слід зауважити, що принципи не відображають у повному обсязі всі елементи правової форми підприємницької діяльності, а виконують інтегруючу функцію, поєднуючи різноманітні правові прояви в узагальнену, абстрактну модель регулювання.

Нормативне визначення суб'єктів підприємницької діяльності закріплене у статті 55 Господарського кодексу України. Відповідно до її положень, суб'єктами господарювання визнаються учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність шляхом реалізації наданої їм господарської компетенції, тобто сукупності прав і обов'язків. Такі суб'єкти мають відокремлене майно та несуть відповідальність за своїми

зобов'язаннями в межах цього майна, за винятком випадків, прямо передбачених законодавством.

До суб'єктів господарювання належать, по-перше, господарські організації - юридичні особи, створені відповідно до Цивільного кодексу України, а також державні, комунальні та інші підприємства, утворені згідно з Господарським кодексом, і всі інші юридичні особи, що здійснюють господарську діяльність та пройшли державну реєстрацію у встановленому законом порядку.

По-друге, суб'єктами господарювання визнаються громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які здійснюють господарську діяльність і зареєстровані відповідно до законодавства як підприємці.

Залежно від чисельності зайнятих працівників і обсягів доходів від будь-яких видів діяльності за рік суб'єкти господарювання можуть бути віднесені до суб'єктів мікро-, малого, середнього або великого підприємництва. Така класифікація має важливе значення для формування державної політики підтримки підприємництва та застосування відповідних регуляторних і фінансових інструментів [14].

Узагальнено суб'єкти підприємницької діяльності наведені на рисунку 1.2 [36].

Підприємницька діяльність може здійснюватися у будь-якій сфері, якщо її метою є отримання підприємницького доходу або досягнення іншого економічного чи соціального ефекту. Така універсальність зумовлює широкі межі реалізації підприємницької ініціативи та різноманітність форм її практичного втілення.

У цьому контексті об'єктами підприємницької діяльності можуть бути послуги, матеріальні ресурси та обладнання, транспортні засоби, цінні папери, грошові кошти, а також нематеріальні активи, зокрема ліцензії, дозволи та інші майнові права. Це свідчить про багатогранний характер підприємництва та його здатність адаптуватися до різних потреб ринку.

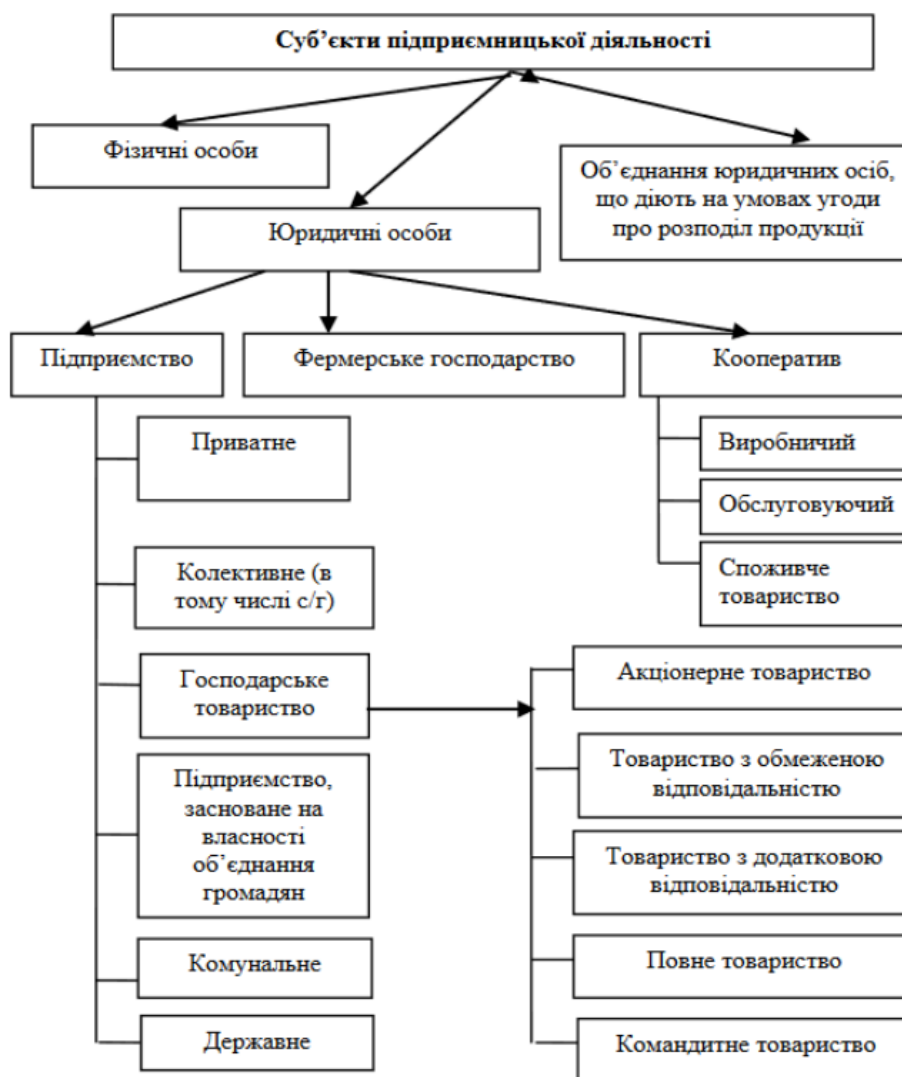


Рисунок 1.3 - Суб'єкти підприємницької діяльності

Джерело: [1]

Водночас у науковій літературі відсутня єдина універсальна класифікація видів підприємництва, що пояснюється складністю та динамічністю даного економічного явища. Згідно з підходом М.І. Небавої, до основних видів підприємницької діяльності доцільно відносити виробниче, комерційне та фінансове підприємництво, кожне з яких має власні цілі, механізми функціонування та економічні результати [42].

Підприємницька діяльність характеризується значною різноманітністю форм і може бути систематизована за низкою критеріїв, зокрема за суб'єктом здійснення, предметом діяльності, способом створення, наявністю регуляторних обмежень, а також за ступенем охоплення стадій

відтворювального процесу. Така класифікація дозволяє глибше розкрити економічну сутність підприємництва та особливості його функціонування.

За суб'єктом здійснення розрізняють підприємницьку діяльність, що провадиться юридичними та фізичними особами. Юридична особа може бути заснована фізичними особами, однак після державної реєстрації вона набуває самостійного правового статусу та виступає окремим суб'єктом господарських правовідносин. Фізична особа – підприємець, у свою чергу, є незалежним суб'єктом господарювання, який діє на підставі державної реєстрації, має визначений обсяг прав і обов'язків та несе відповідальність за результати своєї діяльності.

За предметом діяльності підприємництво поділяється на виробниче та невиробниче. Виробниче підприємництво орієнтоване на створення матеріальних благ і виготовлення товарів у матеріально-речовій формі. Невиробниче підприємництво охоплює сферу послуг, виконання робіт, торговельну та фінансову діяльність, що спрямовані на задоволення різноманітних потреб споживачів.

Залежно від регуляторних умов здійснення діяльності виділяють підприємництво без додаткових дозвільних процедур і підприємництво, що потребує спеціального дозволу. У першому випадку діяльність може провадитися без отримання ліцензій, патентів чи інших спеціальних документів. У другому - здійснення підприємницької діяльності можливе лише за умови отримання відповідних дозволів від уповноважених державних органів, що обумовлено підвищеними вимогами до безпеки, якості або суспільної значущості такої діяльності [36].

В.В. Опалько та В.Л. Селіванов у своїх наукових дослідженнях підкреслюють, що сутність підприємницького середовища доцільно розкривати через систему факторів, які безпосередньо впливають на функціонування та розвиток підприємств. Саме сукупність цих чинників формує умови для започаткування та здійснення підприємницької діяльності

До ключових факторів науковці відносять економічні, соціальні та правові умови, які визначають рівень економічної свободи та впливають на доступність і простоту ведення бізнесу. Важливу роль відіграє інвестиційний клімат у країні, оскільки він створює передумови для залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій, що є необхідними для розширення та модернізації підприємницької діяльності.

Суттєвий вплив на підприємницьку активність має стабільність податкового законодавства та наявність податкових стимулів. Передбачувана податкова політика і система пільг сприяють зниженню фінансового навантаження на бізнес та підвищують зацікавленість суб'єктів господарювання у розвитку власної справи.

Окремої уваги заслуговує рівень прозорості й доступності реєстраційних та дозвільних процедур. Спрощення адміністративних механізмів мінімізує бюрократичні бар'єри та забезпечує більш оперативне й ефективне функціонування підприємств. Не менш важливим чинником є інноваційна активність суб'єктів господарювання, яка визначає рівень їх конкурентоспроможності та сприяє технологічному оновленню економіки в цілому [51].

Досліджуючи економічну сутність підприємницького середовища, доцільно погодитися з позицією Т. Понідельчук та Т. Приходько, які розглядають його як багаторівневу та динамічну систему. На думку авторок, підприємницьке середовище формується внаслідок взаємодії суб'єктів різних рівнів, функції яких у сукупності забезпечують розвиток підприємництва та трансформацію економічних відносин.

Особливе значення у цій системі належить нанорівню, який представлений безпосередніми носіями підприємницької ініціативи. До нього належать підприємці, що поєднують функції власника і управлінця, власники бізнесу, а також наймані керівники й працівники, які формують так звану «техносферу» підприємницької діяльності. Сукупність їх функцій пов'язана зі створенням і поширенням «нових комбінацій», тобто інновацій, що

забезпечують розвиток техніко-технологічної, організаційно-економічної та інституційної підсистем.

Саме на цьому рівні закладаються передумови інноваційного розвитку суб'єктів мікрорівня - підприємств, організацій та їх об'єднань, оскільки ініціативи окремих економічних агентів трансформуються у практичні управлінські рішення, нові бізнес-моделі та конкурентні переваги. Такий підхід дозволяє розглядати підприємницьке середовище не як статичну сукупність умов, а як складну систему взаємодій, що постійно еволюціонує під впливом дій її ключових учасників.

Мікрорівень підприємницького середовища представлений підприємствами, некомерційними організаціями, що взаємодіють із бізнес-структурами, а також професійними об'єднаннями підприємців і працівників у сферах діяльності, пов'язаних з інтересами бізнесу. Функціональне наповнення цього рівня охоплює вибір об'єктів підприємницької діяльності, визначення організаційно-правової форми, що безпосередньо впливає на конкурентні позиції підприємства, мобілізацію власних і залучених матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. Важливим напрямом діяльності суб'єктів мікрорівня є також формування пропозицій щодо вдосконалення взаємодії бізнес-структур з органами влади та інститутами громадянського суспільства, а також участь у процесах розвитку або регулювання конкуренції.

Мезорівень формують органи регіонального управління та місцевого самоврядування, які відіграють ключову роль у створенні сприятливих умов для розвитку підприємництва на територіальному рівні. До їхніх основних функцій належать регулювання порядку використання матеріальних і фінансових ресурсів регіону в межах наданих повноважень, визначення пріоритетних сфер розвитку бізнесу та розроблення документів стратегічного планування, спрямованих на ефективне використання регіонального потенціалу. Крім того, органи мезорівня забезпечують координацію взаємодії

з інституціями різного характеру з метою формування підприємницького середовища, що відповідає соціально-економічним інтересам регіону.

Макрорівень представлений органами державної влади загальнонаціонального рівня, які визначають базові інституційні рамки функціонування підприємницького середовища. У межах своїх повноважень вони здійснюють формування та вдосконалення нормативно-правової бази підприємницької діяльності, спрямованої на розвиток конкурентного середовища, посилення позицій національного бізнесу на світових ринках, забезпечення добросовісності відносин між бізнесом і споживачами. Важливими завданнями макрорівня є також стимулювання інноваційної активності у техніко-технологічній, організаційно-економічній та інституційній сферах, а також підтримка суб'єктів нано- та мікрорівнів підприємницького середовища.

Глобальний рівень підприємницького середовища охоплює вищі органи державної влади, міждержавні економічні об'єднання, транснаціональні корпорації та міжнародні економічні організації. У межах цього рівня реалізуються функції захисту інтересів національних бізнес-структур, формуються умови та характер конкурентних відносин на світових ринках, а також визначаються напрями, інструменти й обсяги підтримки підприємництва на міжнародному рівні [43].

Зазначений багаторівневий підхід до інтерпретації підприємницького середовища забезпечує глибше розуміння процесів, що супроводжують здійснення підприємницької діяльності. Він дозволяє чітко розмежувати функціональне наповнення підприємництва на різних рівнях управління та створює методологічні передумови для визначення його об'єктивного економічного спрямування.

Отже, підприємництво виступає базисом сучасної економіки України та одним із ключових чинників її життєздатності. Повномасштабна збройна агресія російської федерації суттєво трансформувала змістовні акценти підприємницької діяльності. Передусім посилилася роль соціальної функції

підприємництва, актуалізувалася потреба у переосмисленні рівня ризикованості господарської діяльності, а також у перегляді принципологічних засад її здійснення.

За умови дотримання окреслених методологічних підходів, принципів і функціонального наповнення підприємницької діяльності суб'єкти господарювання здатні забезпечити прийнятний рівень прогнозованості та ефективності власного розвитку. Водночас сучасні виклики зумовлюють необхідність подальших наукових досліджень підприємництва та його методологічної адаптації до динамічних соціально-економічних і безпекових змін.

В контексті теми дослідження важливо визначити сутність управління розвитком підприємництва.

Управління розвитком підприємництва визначається як цілеспрямований вплив на підприємницьке середовище й діяльність суб'єктів з метою формування сприятливих умов, стимулювання інновацій та забезпечення сталого зростання. У статті О. Заїки і В. Ткаченко управління визначається як цілеспрямована діяльність усіх суб'єктів господарювання, що забезпечує становлення, стабілізацію, оптимальне функціонування та розвиток підприємства, а розвиток підприємства - як незворотній процес переходів від одного стану до іншого через зміни [24].

Механізм управління складається з комплексу функцій: планування, організації, мотивації, контролю та регулювання; його реалізація передбачає використання різних методів, інструментів та технологій [7].

Автори зазначають, що механізм управління розвитком підприємства являє собою поєднання механізмів: розробки плану розвитку, організаційно-економічного механізму, механізму реалізації плану, контролю та оцінювання результатів, коригування та координації. Кожен механізм має власну структуру і забезпечує зворотний зв'язок, гнучкість та адаптивність системи. Реалізація функцій управління здійснюється через послідовність етапів: вибір напрямів розвитку, визначення інструментів та методів,

планування нововведень, адаптація нововведень, контроль та коригування [24].

Також важливо окреслити і обґрунтувати етапи управління розвитком підприємництва.

Етапи процесу управління розвитком підприємства наступні:

1. Вибір напрямів розвитку – визначаються пріоритетні напрями та бажані показники, встановлюється часовий горизонт.
2. Визначення інструментів і методів – підбираються інструменти, функції та елементи для досягнення поставлених цілей.
3. Планування нововведень – розглядаються можливі варіанти нововведень та інноваційних рішень, відбувається вибір оптимального.
4. Адаптація нововведень – введення вибраних інновацій у виробничий процес, створення умов та контроль за реалізацією.
5. Контроль і коригування – спостереження за ефективністю нововведень, оцінювання результатів та внесення корективів.

О. Заїка і В. Ткаченко виділяють кілька підходів до управління розвитком підприємства, зокрема: системний, цільовий, партисипативний, адміністративний, випереджувальний, реактивний, тощо [24].

Вибір підходу визначається умовами середовища й має вплив на характеристики системи управління. Системний підхід передбачає аналіз підприємства як сукупності взаємопов'язаних елементів; цільовий - орієнтацію на досягнення заданих параметрів; партисипативний - залучення персоналу до процесів управління; адміністративний - домінування директивних методів; випереджувальний - спрямованість на попередження змін; реактивний - реагування на вже відбулися зміни.

У сучасній науковій літературі можна виокремити кілька груп підходів до управління розвитком підприємництва:

1. *Класичні та неокласичні підходи.* Класичний і неокласичний підходи (Кантильон, Сей, Шумпетер, Кірцнер, Найт) розглядають підприємця як носія капіталу і новаторських ідей. Управління розвитку базується на оптимізації

використання ресурсів, максимізації прибутку та вирівнюванні ринкових дисбалансів. Основна увага приділяється внутрішнім факторам - продуктивності, ефективності, інноваційності - та мінімізації витрат.

2. Ресурсно-орієнтований та підхід динамічних здібностей.

Ресурсно-орієнтований підхід (Е. Пенроуз, Дж. Барні) акцентує на внутрішніх ресурсах і компетенціях підприємства. Розвиток підприємництва залежить від унікальності ресурсів, здатності їх комбінувати та перетворювати у стійкі конкурентні переваги. Підхід динамічних здібностей (Д. Тійс, Г. Гелмерт) розширює концепцію ресурсів, розглядаючи їх оновлення й адаптацію до мінливого середовища.

3. Інституціональний підхід.

Інституціональний підхід (Д. Норт, Д. Аджемоглу) підкреслює роль формальних інституцій (закони, права власності, регуляторні рамки) та неформальних норм у формуванні підприємницького середовища. У статті про розвинення підприємницьких екосистем у конфліктних регіонах зазначено, що ефективні екосистеми базуються на bottom-up ініціативах, мережах і доступі до фінансування, а формальні інститути можуть корелювати з корупцією [64].

Управління розвитком підприємництва має сприяти поліпшенню інституційної якості, верховенству права та скороченню транзакційних витрат.

Шумпетеріанський підхід описує розвиток як процес творчого руйнування; управління спрямоване на стимулювання нововведень, підтримку науково-технічних розробок, комерціалізацію інновацій та створення сприятливого середовища для стартапів. Аналіз розвитку підприємницьких екосистем підтверджує, що інновації, формальні мережі та фінансування є визначальними чинниками продуктивного підприємництва [64].

Системний підхід розглядає підприємство як частину складної системи, що складається з взаємопов'язаних підсистем (технологічної, організаційної, соціальної). Мережевий підхід акцентує на зв'язках між підприємцями, інвесторами, університетами та органами влади. Екосистемний підхід

(С. Спайгель, Е. Стам, М. Беліцький) передбачає аналіз взаємодії «пілонів» екосистеми - культури, людського капіталу, фінансування, ринків, інфраструктури, підтримувальних інституцій - і їх впливу на продуктивність підприємництва. Дослідження цифрових технологій показало, що рівень цифровізації позитивно корелює з результативністю національних підприємницьких екосистем, а ефект посилюється за наявності підтримуючої культури, якісних інституцій та доступних ресурсів.

У таблиці 1.1. систематизовано основні підходи, їх ключові ідеї та представники [67].

Таблиця 1.1 - Систематизує основні підходи, їх ключові ідеї та представників

Підхід	Ключові автори	Основні ідеї	Імплікації для управління
Класичний/неокласичний	Р. Кантільон, Ж.-Б. Сей, Й. Шумпетер, Ф. Найт, І. Кірцнер	Підприємець як власник капіталу й новатор; прибуток як винагорода за ризик; інновації - драйвер зростання	Оптимізація ресурсів, максимізація прибутку, стимулювання інновацій
Ресурсно-орієнтований/динамічних здібностей	Е. Пенроуз, Дж. Барні, Д. Тійс	Розвиток ґрунтується на унікальних ресурсах і їх здатності адаптуватися; важлива гнучкість і навчання	Стратегічне управління ресурсами, інвестиції у знання, формування компетенцій
Інституціональний	Д. Норт, Д. Аджемоглу, Р. Коуз	Формальні й неформальні інститути визначають рамки для підприємництва; транзакційні витрати мають значення	Поліпшення інституцій, прав власності, зниження корупції та бюрократії
Шумпетеріанський/інноваційний	Й. Шумпетер, П. Друкер, Я. Фагерберг	Творче руйнування, інновації, R&D як рушійні сили; необхідність постійної модернізації	Політика підтримки НДДКР, інноваційні гранти, розвиток стартап-середовища

Підхід	Ключові автори	Основні ідеї	Імплікації для управління
Системний/мережевий	Б. Чесбро, П. Кук, С. Спайгель	Взаємозв'язки між елементами системи важливі для розвитку; знання поширюються через мережі	Створення інноваційних кластерів, технологічних парків, підтримка співпраці
Екосистемний та кластерний	С. Спайгель, Е. Стам, М. Портер, Н. Черкас	Екосистема містить пілони (культура, фінансування, людський капітал тощо); кластери формують локальні переваги	Розвиток підприємницьких екосистем, кластерна політика, координація акторів
Цифровий/платформенний	З. Акс, Ф. Суссан, Г. Паркер	Цифрові інфраструктури та платформи формують нові можливості; мережеві ефекти	Політика цифровізації, підтримка стартап-платформ, інвестиції в ІТ-інфраструктуру
Сталий та соціальний	Дж. Сердар, Р. Шульц, П. Батільді	Підприємництво має враховувати соціальну та екологічну відповідальність; сприяти сталому розвитку	ESG-орієнтація бізнесу, підтримка соціальних підприємств, зелена політика

**Складено автором на основі систематизації джерел*

Аналіз наукових підходів дозволяє сформувати інтегровану модель управління розвитком підприємництва (Рисунок 1.4). Модель базується на трьох рівнях:

Макро-рівень - національні політики, регуляторна база, інституційна якість, доступ до фінансування, освіта та інфраструктура. Державні органи формують законодавчі умови і стимулюють інновації через стратегії, програми та податкові інструменти.

Мезо-рівень - регіональні підприємницькі екосистеми: кластери, бізнес-інкубатори, університети, венчурні фонди, мережі підприємців. Тут важлива взаємодія між учасниками, формування локальних переваг і адаптивність до змін.

Мікро-рівень - індивідуальні підприємці та підприємства: їх компетенції, ресурси, інноваційність, здатність до ризику й навчання.

Інтегрована модель управління розвитком підприємництва

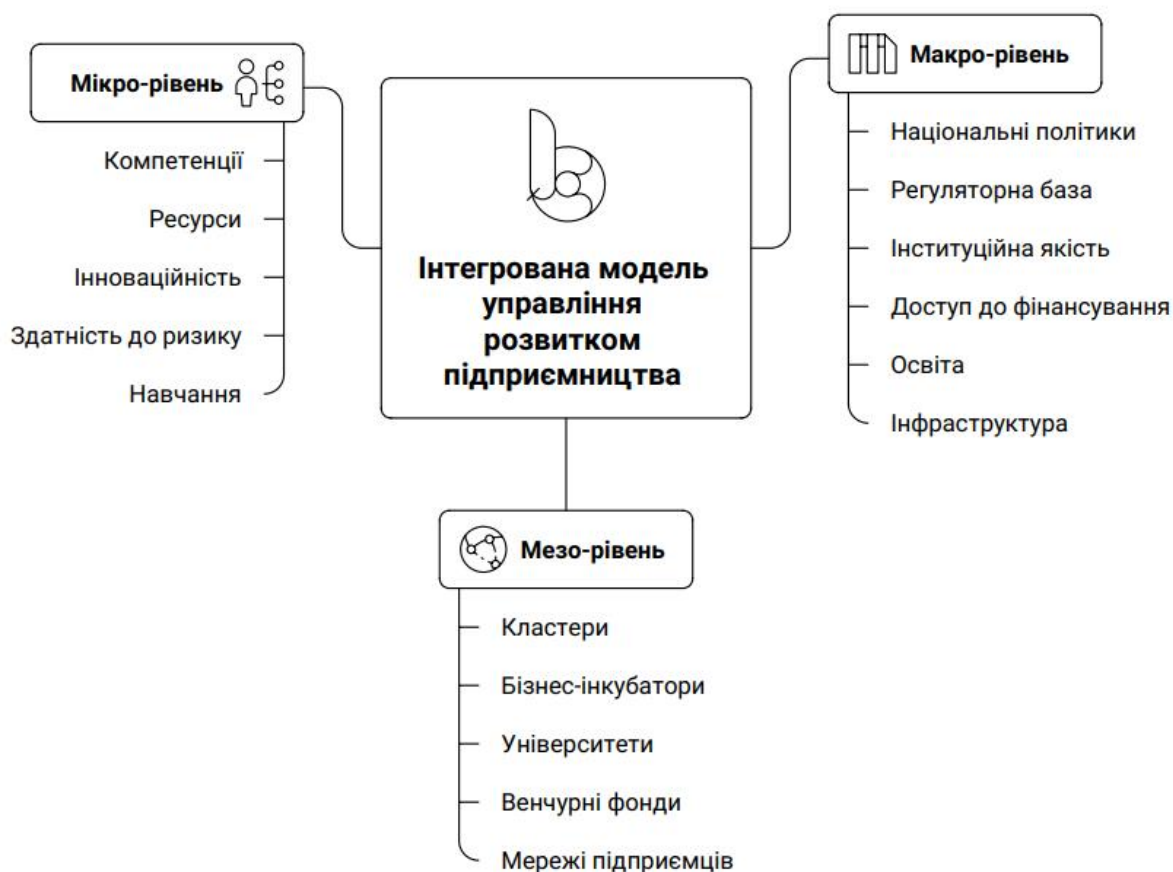


Рисунок 1.4 - Інтегрована модель управління розвитком підприємництва

**Сформовано автором*

Модель передбачає двосторонні зв'язки: знизу вгору (bottom-up) - інновації і ініціативи підприємців впливають на регіональні та національні політики; згори вниз (top-down) - державні програми та інституції задають правила та стимули. Важливим елементом є зворотний зв'язок і адаптація: політики повинні враховувати результати реалізації програм і відгуки бізнесу; підприємці, у свою чергу, адаптуються до нових регуляторних умов. Додатковим горизонтальним виміром є цифровізація та стійкість: цифрові технології пронизують всі рівні, а сталий розвиток вимагає врахування екологічних та соціальних аспектів.

Запропонований аналіз дозволяє сформулювати наукову новизну:

1. Інтеграція різноспрямованих підходів: об'єднання класичних, інституціональних, ресурсних, інноваційних, системних та екосистемних підходів у єдину концептуальну модель управління розвитком підприємництва з урахуванням цифровізації та стійкості.

2. Акцент на багаторівневій взаємодії: розроблено схему управління, яка враховує макро-, мезо- та мікро-рівні та їх взаємодію, що дозволяє формулювати політики й програми підтримки з урахуванням локальних умов.

3. Врахування умов криз і воєнного стану: підкреслено роль підприємництва у забезпеченні економічної стійкості під час війни та пост-кризовому відновленні; запропоновано орієнтуватися на resilience (стійкість) бізнесу та підтримку bottom-up ініціатив.

4. Цифрова та соціальна складові: розширено підходи шляхом включення цифрової трансформації (платформи, дані, інноваційні технології) та соціального підприємництва як чинників модернізації та сталого розвитку.

5. Практичні рекомендації: окреслено напрями для органів місцевого самоврядування, зокрема сприяння створенню кластерів, інкубаторів, центрів підтримки, розвитку інноваційної інфраструктури та цифрових сервісів, що відповідає стратегіям розумної спеціалізації та післявоєнного відновлення.

Отже системний огляд сутності та наукових підходів до управління розвитком підприємництва показав, що ефективно управління базується на поєднанні інституційних реформ, підтримки інновацій, розвитку регіональних екосистем і зміцнення підприємницьких компетенцій. Сучасні виклики - цифровізація, глобальна конкуренція, воєнні дії - підвищують значення адаптивних стратегій та bottom-up ініціатив. Наукова новизна полягає у формуванні інтегрованої моделі, що враховує багаторівневий характер підприємництва, значення цифрових технологій та стійкості, а також у розробці рекомендацій для удосконалення місцевої політики підтримки підприємництва.

1.2. Методичні підходи до оцінювання розвитку підприємництва

З метою забезпечення прибутковості, стійкого економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та досягнення лідерських позицій на ринку суб'єкти підприємництва формують стратегію свого розвитку. У процесі стратегічного планування підприємницької діяльності визначаються ключові вектори розвитку, які залежать від поставлених цілей, стану ринкового середовища, а також сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на функціонування бізнесу.

Основним завданням управління розвитком підприємництва є налагодження та забезпечення стабільного функціонування підприємницької моделі та бізнес-процесів. Це завдання постає перед підприємцями та управлінським персоналом як необхідна умова ефективної реалізації стратегічних рішень, адаптації до змін ринкової кон'юнктури та досягнення довгострокової результативності підприємницької діяльності [8].

У сучасних умовах дедалі більшого поширення набуває підхід соціально-етичного ведення підприємницької діяльності, що передбачає інтеграцію принципів відповідальності перед суспільством і довкіллям у систему управління бізнесом. Реалізація такого підходу потребує цілеспрямованого розвитку корпоративної соціальної відповідальності, екологічної орієнтації, а також виробничих, матеріально-технічних, інноваційних, функціональних та економічних складових підприємницького потенціалу.

Важливим елементом соціально-етичного підприємництва є чітке визначення місії, візії, стратегічної мети та завдань розвитку, що дозволяє узгодити економічні інтереси з суспільними потребами. Необхідною умовою ефективного управління розвитком підприємництва є систематичне стратегічне планування і прогнозування діяльності, а також постійний моніторинг і аналіз ринкової кон'юнктури [33].

На основі узагальнення та критичного аналізу наукових джерел доцільно виділити сукупність методів оцінювання рівня розвитку підприємницької діяльності, які подано в таблиці 1.2 [35].

Таблиця 1.2 - Методи оцінки рівня розвитку підприємництва на мезо-рівні

Метод оцінки	Характеристика методу в контексті мезо-рівня	Обмеження застосування
1. За показниками конкурентоспроможності підприємницького середовища регіону	Спрямований на виявлення конкурентних переваг території (громади, регіону), визначення невикористаного підприємницького потенціалу. Передбачає бенчмаркінг із іншими регіонами або середніми національними показниками (рівень МСП, інвестиційна активність, зайнятість, експортна спроможність).	Велика кількість альтернативних методик; залежність від доступності та якості статистичних даних; ризик похибок при міжрегіональних порівняннях.
2. За фазою розвитку підприємницької екосистеми	Дає змогу визначити стадію розвитку підприємництва на мезо-рівні (зародження, зростання, стабілізація, стагнація) на основі якісних і кількісних індикаторів. Дозволяє оцінити динаміку розвитку територіального підприємницького середовища.	Узагальнений характер результатів; обмежена деталізація причинно-наслідкових зв'язків.
3. На основі оцінки підприємницького потенціалу території	Охоплює ключові напрями розвитку підприємництва в регіоні: людський, інституційний, інфраструктурний, інноваційний та фінансовий потенціал. Дозволяє визначити можливості зростання на основі фактичних даних.	Висока складність розрахунків; значний обсяг інформації; складно оцінити масштаб реалізації потенціалу, фокус – переважно на напрямках розвитку.
4. За допомогою інтегрального показника розвитку підприємництва	Передбачає формування зведеного індексу розвитку підприємництва на мезо-рівні з урахуванням галузевої специфіки. Дає можливість рейтингування регіонів і виявлення еталонних територій.	Імовірність суб'єктивності при відборі показників і ваг; не завжди відображає реальний стан підприємницького середовища.
5. Експертна оцінка	Ґрунтується на якісних оцінках представників органів влади, бізнес-спільноти, громадських організацій. Застосовується для виявлення проблемних зон	Суб'єктивізм експертних суджень; залежність результатів від складу експертів.

Метод оцінки	Характеристика методу в контексті мезо-рівня	Обмеження застосування
	розвитку підприємництва на регіональному рівні.	
6. Оцінка за багатьма критеріями (мультикритеріальний підхід)	Використання багатокритеріальних моделей для визначення сталості розвитку підприємництва в регіоні з урахуванням соціально-економічних, інституційних та інноваційних чинників.	Відсутність єдиного агрегованого показника; складність інтерпретації результатів для практичного управління.
7. Оцінка за виробничими та фінансово-економічними показниками МСП регіону	Аналіз динаміки обсягів виробництва, доходів, зайнятості, податкових надходжень у секторі підприємництва; порівняння між регіонами; оцінка операційного розвитку підприємницького сектору.	Зосередженість переважно на фінансових результатах; ігнорування соціальних, інноваційних та інституційних аспектів розвитку.
8. Оцінка за стратегією розвитку підприємництва території	Аналіз результативності реалізації регіональних та муніципальних стратегій розвитку підприємництва; оцінка узгодженості стратегічних цілей, зовнішнього та внутрішнього середовища (SWOT, PEST-аналіз тощо).	Значна залежність від якості стратегічних документів; складність кількісної оцінки стратегічних ефектів.

Доцільно підкреслити значення комплексного підходу до оцінювання рівня розвитку підприємництва на мезо-рівні, який передбачає збалансоване поєднання різних методів залежно від цілей аналізу, інформаційної бази та специфіки регіонального підприємницького середовища. Саме інтегроване використання методів, наведених у таблиці 1.2, дозволяє мінімізувати обмеження окремих підходів і забезпечити більш об'єктивне та достовірне визначення рівня розвитку підприємництва.

Застосування комплексного підходу створює можливість здійснити всебічну оцінку як поточного стану підприємницької діяльності з урахуванням динаміки попередніх періодів, так і потенціалу її подальшого розвитку. Це є особливо важливим для мезо-рівня, де поєднуються інтереси бізнесу, місцевих громад і органів влади, а результати аналізу використовуються для формування регіональної політики підтримки підприємництва.

Водночас визначальним чинником сучасного розвитку підприємництва виступають нові технології та інновації, які є ключовими драйверами підвищення ефективності управління та розширення підприємницької діяльності. Інновації не лише оптимізують існуючі бізнес-процеси, а й створюють передумови для диверсифікації підприємницької діяльності на регіональному рівні. Зокрема, поява технологічних рішень у суміжних галузях може стимулювати формування нових напрямів підприємництва та зміну структури регіональної економіки.

Як приклад, розвиток інноваційних технологій у сфері відновлюваної енергетики дає змогу суб'єктам підприємництва, що функціонують у традиційних секторах енергогенерації, диверсифікувати свою діяльність і перейти до виробництва «зеленої» електроенергії. У такому випадку інновації виступають не лише інструментом підвищення ефективності, а й стратегічною основою розширення підприємницької діяльності.

Таким чином, інноваційний розвиток і диверсифікація слід розглядати як взаємопов'язані напрями підвищення конкурентоспроможності підприємництва на мезо-рівні. Саме диверсифікація, підтримана інноваційними рішеннями та оцінена за допомогою комплексного підходу, забезпечує адаптивність підприємницького середовища до змін ринкової кон'юнктури та сприяє його сталому розвитку.

Методичні підходи до оцінювання розвитку підприємництва на мезо-рівні

Цифрові індекси. Сучасні методики оцінки підприємництва на регіональному рівні включають індикатори цифровізації економіки. Зокрема, Міністерство цифрової трансформації України розробило Індекс цифрової трансформації регіонів і громад (0–100 балів), що відображає рівень впровадження електронних послуг, ІТ-інфраструктури та цифрових навичок населення. За даними за II квартал 2025 р., середній цифровий індекс регіону становив 38 балів (лідери: Львівська – 54, Дніпропетровська – 52). На місцевому рівні також аналізують такі показники, як проникнення

швидкісного інтернету, кількість бізнес-процесів переведених в онлайн (eGovernment Index ООН, DESI ЄС) – адже вони прямо впливають на ефективність підприємництва [46].

Індикатори інноваційності. Для характеристики інноваційної спроможності регіону використовують дані про обсяги витрат на НДДКР у відсотках від ВВП, кількість зареєстрованих патентів і корисних моделей на мільйон населення, частку високотехнологічного експорту та відсоток підприємств з власними інноваціями. Міжнародним орієнтиром є Глобальний інноваційний індекс (GII). За GII-2024 Україна посіла 60-те місце, хоча при цьому продемонструвала високі інноваційні результати відносно рівня свого розвитку (входить у число країн з найкращим співвідношенням інноваційних результатів до ВВП – 6-е місце у світі). Це свідчить, що поряд з абсолютними метриками варто враховувати і відносні показники (наприклад, вихід інновацій на одиницю інвестицій), а також співпрацю бізнесу з науково-освітніми закладами та участь у наукових програмах [41].

Інституційні та регуляторні показники. Ці показники оцінюють сприятливість бізнес-клімату на мезорівні: прозорість та добросовісність місцевої влади, якість регулювання, рівень адміністративних бар'єрів, а також доступність фінансів для МСП. OECD зокрема підкреслює важливість регіональної якості інституцій і доступу до кредитів. Наприклад, у новому регіональному пілоті Scoreboard OECD індикатором доступу до фінансів є навіть число банківських відділень на території. При оцінюванні регіону на практиці використовують рейтинги якості регулювання (дослідження на базі опитування підприємців), дані Світового банку (зокрема колишній Doing Business), а також показники кредитування МСП (частка банківських кредитів, умови отримання). Важливим є й оцінка прозорості бюджету або результативності місцевих програм підтримки бізнесу [65].

Інтегровані підходи та міжнародна практика. Для комплексної оцінки застосовують мультидоменні індекси, що поєднують кілька вимірів. Приклад – Regional Entrepreneurship and Development Index (REDI) ЄС, який об'єднує

субіндекси «ставлення», «здібностей» та «амбіцій» підприємців. REDI враховує не лише готовність населення розпочати бізнес (сприйняття можливостей і ризику), але й регіональні чинники – ринок капіталу, інноваційне середовище, соціальний капітал тощо. Схожим є підхід OECD/EBRD: наприклад, SME Policy Index (2024) для країн Східного партнерства базується на 10 принципах Пакету UE для малих бізнесів (регулювання, фінанси, цифровізація тощо). Ці методики дозволяють зіставляти регіональні політики з міжнародними стандартами та ідентифікувати слабкі ланки екосистеми [63].

Особливості Кіровоградської області та м. Кропивницький. При адаптації міжнародних методик до регіонального рівня слід врахувати локальні умови: наявність регіональних програм, інфраструктури підтримки, бюджетних витрат. Кіровоградщина має власні механізми підтримки – Регіональний фонд підтримки підприємництва, міські фонди (наприклад, у м. Олександрія) та Агенцію регіонального розвитку, що дає певну фінансову опору бізнесу. Водночас стратегія області констатує, що «потенціал підприємництва... не використовується повною мірою через обмеженість інфраструктури та фінансової підтримки...» [29].

У м. Кропивницькому Департамент економічного розвитку і створений при ньому комунальний Центр підтримки підприємництва (КП «Центр підтримки підприємництва») формують міський контекст: у 2024 р. на фінпідтримку МСП виділено 3,769 млн грн (з них 1,840 млн – кредити бізнесу, 1,549 млн – на утримання Центру) [29].

Збір і аналіз цих локальних показників (обсягів фінансування, кількості заявок на програми, ефективності консультацій тощо) забезпечать релевантність оцінки динаміки підприємництва у Кіровоградському регіоні та Кропивницькому з урахуванням їх специфіки.

Отже, оцінювання розвитку підприємництва на мезо-рівні є багатовимірним і методологічно складним процесом, що зумовлено поєднанням економічних, інституційних, соціальних, інноваційних та

просторових чинників. Жоден окремий метод не здатен повною мірою відобразити реальний стан і динаміку розвитку підприємницького середовища, що обґрунтовує необхідність застосування комплексного підходу.

Традиційні методи оцінки (за конкурентоспроможністю, фазами розвитку, фінансово-економічними показниками, стратегічними документами) залишаються важливими для аналізу кількісних параметрів та структурних змін у підприємницькому секторі регіону. Водночас їх застосування має обмеження, пов'язані з фрагментарністю інформації, орієнтацією переважно на фінансові результати та недостатнім урахуванням якісних характеристик розвитку.

Сучасні методичні підходи, зокрема використання цифрових індексів, індикаторів інноваційності та інституційного розвитку, суттєво розширюють аналітичні можливості оцінювання підприємництва. Вони дозволяють враховувати рівень цифрової трансформації територій, інноваційну спроможність бізнесу, якість регуляторного середовища та ефективність політики підтримки підприємництва.

Міжнародні інтегровані індекси та методики (REDI, SME Policy Index, індекси OECD) є методологічно цінними орієнтирами для вдосконалення національних і регіональних підходів до оцінювання розвитку підприємництва. Їх адаптація до українських реалій дає змогу забезпечити порівнюваність результатів, ідентифікувати структурні дисбаланси підприємницьких екосистем та визначити пріоритети регіональної політики.

Інновації та цифровізація виступають ключовими драйверами розвитку підприємництва на мезо-рівні, формуючи передумови для диверсифікації підприємницької діяльності, підвищення її адаптивності та конкурентоспроможності. У цьому контексті методи оцінювання мають фокусуватися не лише на поточних результатах, а й на потенціалі майбутнього зростання.

Регіональна специфіка (на прикладі Кіровоградської області та м. Кропивницький) суттєво впливає на вибір і поєднання методів оцінювання. Наявність місцевих програм підтримки підприємництва, діяльність Департаменту з питань економічного розвитку та Центру підтримки підприємництва створюють інформаційну базу для застосування практико-орієнтованих методів аналізу, зокрема оцінки результативності бюджетних інструментів і програм стимулювання МСП.

У підсумку, комплексне застосування традиційних і сучасних методичних підходів забезпечує більш об'єктивну, системну та прогностично орієнтовану оцінку розвитку підприємництва на мезо-рівні. Це створює науково-методичне підґрунтя для формування ефективної регіональної та муніципальної політики підтримки підприємництва в умовах викликів і загроз, з якими стикається українська економіка.

Ці висновки формують логічний перехід до подальшого прикладного аналізу розвитку підприємництва у м. Кропивницький та обґрунтування управлінських рішень на рівні органів місцевого самоврядування.

1.3. Інституційне середовище та механізми управління розвитком підприємництва на мезо-рівні

Ефективний розвиток підприємництва на рівні територіальних громад та регіонів потребує не лише ініціативності окремих суб'єктів господарювання, а передусім збалансованого інституційного середовища. Мезо-рівень – це рівень регіону, області чи громади, де перетинаються впливи національної політики і локальні потреби бізнесу. Для України цей рівень набуває особливої ваги в умовах воєнних викликів, рецесії й структурної трансформації економіки. Тут формується не лише законодавчий чи фінансовий каркас, але й соціокультурний простір, який визначає мотивацію людей до підприємництва, готовність до ризику та інновацій, взаємодію бізнесу з владою.

Сучасні дослідження підкреслюють, що інституційне середовище включає як формальні, так і неформальні правила гри. Формальні компоненти – закони, регламенти, програми, інститути підтримки – задають рамкові умови для ведення бізнесу; неформальні – культури, норми, мережеві зв'язки, довіра – забезпечують соціальний капітал і сталість взаємодій. Інтеграційний підхід до вивчення інституційного механізму наголошує на необхідності сполучення різних підходів – інституційного, еволюційного, синергетичного, системного – та застосування багаторівневої методики діагностики, що охоплює макро-, мезо- і мікрорівень. Лише у такий спосіб можна виявити «інституційні пастки» та слабкі ланки системи, які гальмують розвиток підприємництва [30].

Відповідно до нової Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року (розпорядження Кабінету Міністрів України № 821-р від 30.08.2024 р.) уряд підкреслює, що малий і середній бізнес є основою української економіки, забезпечуючи дві третини доданої вартості та понад 80 % робочих місць. Документ констатує, що повномасштабна агресія Російської Федерації завдала істотної шкоди бізнес-середовищу, спричинила дефіцит робочої сили, порушення логістики та високі відсоткові ставки. У цьому контексті створення сприятливих умов для підприємництва на місцевому рівні, розвиток фінансових та інноваційних інструментів підтримки набувають ключового значення [47].

Поняття «інституційне середовище» ґрунтується на ідеях нового інституційного економіку (Д. Норт, О. Вільямсон) і трактує інститути як «правила гри» в суспільстві – формальні (конституції, закони, регламенти) і неформальні (традиції, моральні норми, звички). Інститути визначають стимули для економічних агентів і обмежують їхню поведінку, забезпечуючи прогнозованість дій та зниження трансакційних витрат. На регіональному рівні інституційне середовище є поєднанням державних та місцевих нормативів, інфраструктури підтримки, фінансових інструментів, мережевих організацій та соціокультурних норм.

У статті В. Кифяка «Інтеграційний підхід до дослідження інституційного механізму розвитку підприємництва» виділено основні методологічні положення системного, еволюційного, синергетичного та інституційного підходів. Авторка підкреслює, що розуміння інституційного механізму потребує комплексної багаторівневої діагностики: на державному рівні (макро), на рівні регіону та сектору (мезо) і на рівні суб'єктів господарювання (мікро). Застосування різних інструментів аналізу дозволяє виявити основні інституційні пастки розвитку підприємництва. Вона також наголошує на необхідності інструментарію, який би поєднував якісний та кількісний аналіз і враховував специфіку кожного рівня [30].

У контексті української економіки інституційне середовище відзначається державно-регіональними особливостями: адміністративний устрій, правові норми, традиції та менталітет формують різні умови для розвитку бізнесу. Деякі дослідження відзначають, що слабкість правової системи, корупція, обмежений доступ до фінансів та надмірна бюрократія залишаються ключовими бар'єрами для підприємництва [47].

Тому регіональні ініціативи повинні не лише адаптувати національні політики, але й вирішувати локальні проблеми через удосконалення процедур, розвиток соціального капіталу та інновацій.

Інституційне середовище має багатокомпонентну структуру, де кожен елемент виконує певну функцію у підтримці підприємництва. Таблиця 1.3 узагальнює ключові складові та їхню роль у розвитку малого і середнього бізнесу.

Ця структура підтверджує, що для ефективного розвитку підприємництва недостатньо лише сприятливих законів або фінансових програм; необхідна синергія всіх елементів, доповнена культурою взаємної підтримки й довіри.

Взаємодія формальних та неформальних інституцій. Інституційне середовище формується через взаємодію формальних правил та неформальних норм. Формальні інституції надають юридичну силу та визначеність, але без довіри та культури співпраці вони залишаються

неефективними. Наприклад, система компенсації відсотків за кредитами, запроваджена у м. Кропивницькому, передбачає, що підприємці повинні бути зареєстровані як суб'єкти господарювання на території громади, не мати заборгованостей і виконувати законодавство про працю. Водночас рішення про надання підтримки приймає координаційна рада, до складу якої входять представники влади, громадських організацій підприємців та депутати – це і є елементом неформальної взаємодії, що забезпечує партнерство та прозорість.

Таблиця 1.3 - Ключові елементи інституційного середовища та їхні функції

Елемент	Складові та зміст	Функції та значення
Нормативно-правова база	Конституція та закони України (Господарський, Податковий, Бюджетний кодекси; Закон «Про розвиток і державну підтримку малого і середнього підприємництва»; регіональні програми), розпорядження уряду (наприклад, Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації МСП до 2027 р.).	Визначення правових рамок ведення бізнесу; гарантії прав власності; стимулювання інвестицій; визначення форм фінансової підтримки (гранти, кредити, субсидії).
Органи державної та місцевої влади	Кабінет Міністрів (забезпечує реалізацію стратегій), Міністерство економіки, Міністерство цифрової трансформації, обласні та міські ради, департаменти з питань економічного розвитку, координаційні ради з питань підприємництва.	Розробка стратегій розвитку, координація програм підтримки, розподіл бюджетних ресурсів, організація консультацій, моніторинг результатів.
Фінансово-кредитна інфраструктура	Банки, кредитні спілки, фонди підтримки підприємництва, програми «Доступні кредити 5–7–9 %», місцеві гарантійні фонди, програми часткової компенсації відсотків за кредитами.	Забезпечення доступу МСП до кредитних ресурсів; надання гарантій; фінансування інноваційних проєктів; підтримка у кризових ситуаціях.
Інфраструктура підтримки бізнесу	Бізнес-інкубатори, технопарки, центри підтримки підприємництва, коворкінг-простори, регіональні агенції розвитку, проєкти «Дія.Бізнес», центри надання адміністративних послуг.	Надання консультацій, навчання, інкубації стартапів; створення мережі партнерства; полегшення входу в бізнес; підтримка інновацій.
Професійні та громадські об'єднання	Торгово-промислові палати, галузеві асоціації, громадські організації підприємців, спілки самозайнятих, бізнес-клуби.	Представництво інтересів бізнесу, лобіювання змін, обмін інформацією, сприяння

Елемент	Складові та зміст	Функції та значення
		взаємодії з владою; формування етичних стандартів та бізнес-культури.
Освітньо-науковий сектор	Університети, коледжі, професійні училища, науково-дослідні інститути, центри підвищення кваліфікації, креативні хаби.	Підготовка кадрів, розвиток підприємницького мислення, проведення досліджень, трансфер технологій, підтримка стартапів.
Неформальні інституції та соціальний капітал	Місцеві мережі співпраці, неформальні спільноти підприємців, менторські програми, традиції та цінності, рівень довіри у суспільстві.	Посилення кооперації, обмін досвідом, мобілізація ресурсів, підтримка інновацій та ризикованих проєктів; компенсація прогалин у формальних інституціях.

**Складено автором*

Неформальні інституції проявляються через підприємницьку культуру, готовність до кооперації, роль менторів та довіру. Ці чинники особливо важливі в умовах війни та посткризового відновлення, коли офіційні структури можуть бути перевантажені або обмежені. Дослідження показують, що в регіонах з сильними мережами підтримки та високим рівнем довіри інновації розвиваються швидше, а підприємці готові інвестувати у нові проєкти навіть в умовах високого ризику [47].

Механізми управління розвитком підприємництва на мезо-рівні. Під механізмами управління розуміють сукупність методів, інструментів та організаційних форм, які використовуються регіональною владою та інституціями для регулювання процесів створення, функціонування і розвитку підприємництва. Механізми мають бути адаптивними, прозорими та ґрунтуватися на чітких індикаторах, що дозволяють вчасно коригувати політику у відповідь на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Класифікація механізмів

На основі аналізу літератури та практики виділяють такі групи механізмів управління розвитком підприємництва на мезо-рівні (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Механізми управління розвитком підприємництва та їхні особливості

Група механізмів	Приклади інструментів	Очікувані ефекти	Відповідальні органи
Нормативно-правові та регуляторні	Прийняття місцевих програм підтримки МСП; затвердження податкових пільг; дерегуляція та спрощення процедур; розроблення стратегій розвитку.	Створення сприятливого бізнес-клімату, зниження регуляторних бар'єрів, підвищення передбачуваності.	Місцеві ради, департаменти з економічного розвитку, органи виконавчої влади.
Організаційно-управлінські	Створення та функціонування центрів підтримки підприємництва; координаційні ради; розробка та моніторинг муніципальних програм; партнерські угоди з університетами та бізнес-кластерами.	Координація дій, забезпечення доступу до інформації, прискорення розгляду проектів; підвищення якості сервісів.	Виконавчі органи, департамент економічного розвитку, центри підтримки, бізнес-асоціації.
Фінансово-економічні	Гранти та субсидії; пільгові кредити; гарантії для МСП; компенсація відсоткових ставок; податкові пільги; коворкінг-інвестиції.	Підвищення доступності фінансових ресурсів, стимулювання інвестицій, підтримка ліквідності МСП.	Банки, кредитні спілки, місцеві бюджети, регіональні фонди підтримки підприємництва.
Інноваційно-технологічні	Розвиток цифрових платформ (е-урядування, е-кабінети для бізнесу); підтримка стартапів та R&D; хакатони; гранти на інновації; відкриті дані;	Підвищення ефективності та конкурентоспроможності, прискорення трансферу технологій, формування нових секторів економіки.	Мінцифри, місцеві ІТ-центри, технопарки, університети.

Група механізмів	Приклади інструментів	Очікувані ефекти	Відповідальні органи
	цифровий індекс трансформації регіону.		
Соціально-культурні	Програми популяризації підприємництва; підтримка соціальних підприємств; гендерні та молодіжні ініціативи; менторські та освітні програми.	Розвиток культури підприємництва, розширення участі вразливих груп, підвищення соціальної відповідальності бізнесу.	Освітні заклади, громадські організації, департаменти соціальної політики.
Зовнішньоекономічні та інвестиційні	Підтримка експорту; залучення іноземних інвестицій; участь у програмах EU COSME, Horizon Europe; організація бізнес-місій; співпраця з діаспорою.	Розширення ринків збуту, диверсифікація джерел фінансування, інтеграція в глобальні ланцюги вартості.	Департаменти зовнішніх зв'язків, агенції інвестування, торгово-промислові палати.

**Розроблено автором*

Організаційно-управлінські механізми. Стратегічне планування. Успішне управління розвитком підприємництва починається із розробки стратегій та планів, що враховують галузеві пріоритети, демографічні та ресурсні особливості регіону. Стратегічні документи повинні містити цілі, показники результативності, механізми фінансування та відповідальних виконавців. У контексті нової Стратегії відновлення та цифрової трансформації МСП чітко визначено операційний план дій до 2027 р. та індикатори моніторингу [47].

Програми підтримки та інкубації. Місцеві органи влади створюють програми, які надають суб'єктам МСП гранти, пільгові кредити, компенсації відсотків, консультації. Наприклад, у Кропивницькому програма фінансової підтримки МСП передбачає часткову компенсацію відсотків за кредитами та власних витрат на започаткування бізнесу. Головним розпорядником коштів є

департамент з питань економічного розвитку, а рішення приймає координаційна рада, що включає представників влади й бізнесу. Це забезпечує прозорість і врахування думки підприємців.

Інституційне будівництво. Організація дорадчих та координаційних органів (ради підприємців, громадські ради) сприяє включенню бізнесу у процес прийняття рішень, підвищує довіру та легітимність. У місті діють консалтингові центри, інкубатори та коворкінги, що дозволяє стартувати з меншими витратами.

Моніторинг та зворотний зв'язок. Встановлення системи збору даних та аналізу ефективності дозволяє коригувати політику. Ключовим є регулярне оприлюднення результатів, громадські обговорення та участь бізнес-асоціацій.

Фінансово-економічні механізми.

Бюджетні програми і фонди. Регіональні бюджети передбачають програми розвитку МСП. Крім субсидій, важливо розглядати кофінансування (співфінансування) проєктів з державними та міжнародними інституціями. Прикладом є спільні програми з Регіональним фондом підтримки підприємництва в області, які забезпечують компенсацію відсоткових ставок та фінансування інноваційних проєктів.

Кредитно-гарантійні механізми. Розвиток підприємництва неможливий без доступу до кредитних ресурсів. Програма «5–7–9 %», ініційована державою, є основою. На місцевому рівні діють гарантійні фонди, які покривають частину ризиків банків при кредитуванні МСП. Окремі банки пропонують лізингові та факторингові продукти.

Інвестиційні та венчурні інструменти. Агенції регіонального розвитку створюють платформи для залучення внутрішніх і зовнішніх інвесторів. Для високоризикових проєктів використовуються венчурні фонди, бізнес-ангели, коворкінг-інвестиції; частину фінансування забезпечують грантові програми ЄС, USAID, GIZ. Важливим є прозорий бізнес-кейс та механізм публічної відповідальності.

Податкові стимули. Муніципальні ради можуть зменшувати ставки місцевих податків для пріоритетних сфер (наприклад, ІТ, зеленої енергетики), надавати пільги на оренду земельних ділянок, звільняти від окремих зборів. Це стимулює легалізацію бізнесу та його розширення.

Інноваційно-технологічні механізми.

Цифрові платформи та індекси. Міністерство цифрової трансформації щоквартально публікує індекс цифрової трансформації регіонів та громад, який оцінює впровадження е-послуг, доступність швидкісного інтернету, цифрові навички населення. На основі цього індексу визначаються громади-лідери; Кіровоградська область має потенціал для зростання. Місцева влада може впровадити власні цифрові кабінети для МСП, електронні черги та системи автоматизованого розгляду заявок.

Підтримка інновацій та R&D. Окрім фінансування, важливо забезпечувати інфраструктуру для інновацій – лабораторії, технопарки, дослідницькі центри. Наявність університетів у Кропивницькому (Кіровоградський національний технічний університет) створює потенціал для партнерств «наука – бізнес». Показники інноваційності включають витрати на НДДКР, кількість патентів на 1 тис. суб'єктів, частку інноваційного експорту.

Індустріальні та наукові парки. Створення спеціальних зон (індустріальних парків, технопарків) із податковими пільгами та інфраструктурою стимулює розвиток промислових кластерів, дає можливість підприємцям реалізувати проекти зі зменшеними витратами на логістику та енергію.

Соціально-культурні механізми.

Підприємницька освіта і просвіта. Поширення підприємницьких компетенцій через шкільні та університетські курси, тренінги, хакатони й бізнес-симуляції. Особливо важливою є робота з молоддю, жінками, ветеранами та внутрішньо переміщеними особами. Позитивні приклади програм підтримки жіночого підприємництва демонструють, що забезпечення рівних можливостей сприяє зростанню економіки [66].

Культура та цінності підприємництва. Соціальні кампанії, конкурси бізнес-планів, публікації успішних історій стимулюють формування позитивного ставлення до підприємництва в суспільстві.

Менторство і мережеві спільноти. Неформальні мережі, бізнес-клуби та клуби інвесторів забезпечують доступ до досвіду та контактів. Довіра між членами таких спільнот стає важливим ресурсом для старту і масштабування бізнесу.

Зовнішньоекономічні та інвестиційні механізми:

Регіональна влада повинна активно сприяти інтеграції бізнесу у міжнародні ланцюги вартості. Це досягається шляхом:

1. Експортного супроводу: навчання підприємств правилам міжнародної торгівлі, допомога в отриманні сертифікації, організація участі у виставках, просування продукції на маркетплейсах.

2. Залучення інвестицій: підготовка інвестиційних паспортів територій, участь у міжнародних форумах, співпраця з інвестиційними фондами та діаспорою. Система підтримки інвесторів має пропонувати «one-stop shop» сервіс.

3. Участь у міжнародних програмах: програми ЄС (COSME, Erasmus+, Horizon Europe), грантові конкурси та проекти двосторонньої допомоги.

Інструменти та методи оцінювання розвитку підприємництва.

Побудова ефективних політик неможлива без надійної системи оцінювання результатів. Оцінювання дозволяє відстежувати як поточний стан, так і динаміку змін. Методи оцінювання можна згрупувати за наступними підходами.

1. Комплексні індекси та рейтинги.

Regional Entrepreneurship and Development Index (REDI). Індекс оцінює підприємницький потенціал за трьома групами компонентів: ставлення (позитивне сприйняття підприємництва, готовність до ризику), здібності (навички, досвід, освіта) та амбіції (намір масштабувати бізнес). REDI також враховує інфраструктуру, доступ до фінансів, культурні та інституційні

особливості регіону. Використання індексу дозволяє порівнювати регіони України з країнами ЄС і визначати «вузькі місця».

SME Policy Index. Розроблений OECD та ЄБРР, індекс оцінює політики підтримки МСП за 10 принципами, що включають регуляторне середовище, доступ до фінансів, навички, інновації, міжнародні ринки, цифровізацію, зелену економіку тощо. Для України показники використовуються при оцінюванні відповідності політик європейським стандартам.

Індекс цифрової трансформації регіонів та громад. Мінцифра вимірює рівень цифровізації за компонентами: цифрові послуги, інфраструктура, цифрові навички, відкриті дані та кібербезпека. Значення індексу допомагає громадам визначати, де саме потрібно інвестувати для підвищення конкурентоспроможності.

Глобальний інноваційний індекс (GII). Наявні дані показують, що Україна посідає 60-те місце за загальним рейтингом, але знаходиться серед лідерів за співвідношенням інноваційних результатів до витрат на R&D. Це означає, що регіони можуть отримувати значні інноваційні вигоди, навіть за обмежених ресурсів.

2. Методики оцінювання потенціалу та ефективності

Окрім загальних індексів, для цілей регіональної політики важливо використовувати методи оцінювання потенціалу і методи оцінювання ефективності програм підтримки:

- *Оцінка підприємницького потенціалу території* включає аналіз людського, інфраструктурного, інноваційного, фінансового та соціального капіталу. Вона допомагає виявити ресурси для майбутнього зростання.

- *Бенчмаркінг* – порівняння території з регіонами-лідерами за певними показниками. Наприклад, визначення, на скільки менше МСП створюється у Кіровоградській області порівняно з Львівською чи Дніпропетровською областями.

- *SWOT-аналіз регіону* – дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємницької екосистеми.

- *Оцінка ефективності програм підтримки* – включає аналіз кількості отримувачів підтримки, темпів зростання доходів МСП, рівня зайнятості, експортної активності, рентабельності та інноваційних результатів.

Окремим напрямом є моніторинг соціальної та екологічної ефективності: частка соціальних підприємств, вплив на довкілля, екологічні інновації, гендерна рівність у підприємництві.

3. Система моніторингу та зворотного зв'язку

Для управління розвитком підприємництва необхідна інтегрована система моніторингу, що поєднує статистичні дані, опитування, публічні звіти і аналітику. Вона повинна містити:

1. Електронну базу даних про суб'єктів підприємництва, доступ до фінансів, участь у програмах, стан інфраструктури.

2. Регулярні опитування підприємців, щоб оцінювати їхні потреби, проблеми та рівень задоволеності послугами.

3. Публічні звіти із відкритими даними, що дозволяє громадянськості аналізувати ефективність політик.

4. Механізм швидкого реагування – платформа для зворотного зв'язку, яка дозволяє підприємцям подавати пропозиції та скарги, а владі – оперативно реагувати.

Інституційне середовище та механізми розвитку підприємництва у Кіровоградській області та місті Кропивницький.

Нормативно-правова та стратегічна база.

Кіровоградська область, як і інші регіони України, базує свою політику на державних стратегіях та розробляє локальні програми. Основними документами є:

1. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації МСП до 2027 р. – визначає цілі відновлення бізнесу, спрощення умов ведення бізнесу, інноваційний розвиток, цифровізацію та зелену трансформацію [47].

Стратегія закликає регіони розробляти операційні плани із конкретними заходами та індикаторами реалізації

2. Програма розвитку малого і середнього підприємництва у Кропивницькій міській територіальній громаді на 2024–2026 роки – документ, що визначає місцеві заходи підтримки, включаючи фінансову допомогу, консультаційну та освітню підтримку, популяризацію підприємництва.

3. Порядок надання фінансової підтримки для суб'єктів малого та середнього підприємництва громади. Згідно з порядком, підприємці можуть отримати часткову компенсацію відсотків за кредитами та відшкодування власних витрат на започаткування бізнесу, якщо вони зареєстровані в громаді, не мають податкових боргів, дотримуються трудового законодавства, не здійснюють заборонених видів діяльності [47].

4. Стратегія економічного та соціального розвитку Кіровоградської області – містить пріоритети розвитку регіону: модернізація промисловості, розвиток сільського господарства, підтримка туристичного і креативного секторів, розбудова інфраструктури та підтримка інновацій. Документ наголошує на необхідності формування інституційної спроможності громад та залучення інвестицій.

Інституційна інфраструктура

- Департамент з питань економічного розвитку Кропивницької міської ради виступає координатором програм підтримки підприємництва, готує проекти рішень для виконкому, проводить відбір заявок на фінансову допомогу, організовує заходи (семінари, тренінги, форуми) та взаємодіє з бізнес-асоціаціями.

- КП «Центр підтримки підприємництва» – комунальна установа, що надає консультації, організовує бізнес-тренінги, допомагає підготувати документи для участі у програмах, підтримує створення стартапів. У 2024 р. місто виділило 3,769 млн грн на підтримку МСП: 1,840 млн грн – на кредити, 1,549 млн грн – на діяльність Центру.

- Регіональний фонд підтримки підприємництва у Кіровоградській області – надає безвідсоткові позики та субсидії на розвиток бізнес-проектів, проводить конкурсні відбори, сприяє консультаційній підтримці.

- Обласна агенція регіонального розвитку – залучає інвестиції, підтримує інноваційні проекти, співпрацює з міжнародними партнерами.

Аналіз стану та виклики.

- Підприємницьке середовище Кіровоградської області та м. Кропивницького має низку сильних сторін: наявність традиційного аграрного та промислового потенціалу, розвиток логістичної інфраструктури (географічне розташування в центрі країни), наявність освітніх закладів. Водночас існують слабкі сторони та загрози, зокрема:

- Бюджетні обмеження: фінансовий ресурс місцевого бюджету є обмеженим; значна частка коштів спрямовується на соціальні та оборонні потреби.

- Недостатня інфраструктура підтримки: існує лише один центр підтримки підприємництва, немає повномасштабного бізнес-інкубатора, слабо розвинена мережа кластерів.

- Висока регуляторна складність: процеси отримання дозволів, ліцензій та погоджень є тривалими та недружніми до бізнесу, що відзначають підприємці у опитуваннях.

- Низький рівень цифрової грамотності: частина бізнесу не використовує сучасні цифрові інструменти, що обмежує їхню конкурентоспроможність.

- Вплив війни та безпекові ризики: порушення логістичних ланцюгів, пошкодження інфраструктури, внутрішнє переміщення людей та скорочення попиту.

- Демографічні фактори: відтік молоді та кваліфікованих кадрів до великих міст чи за кордон; низька підприємницька активність серед молоді та жінок.

Перспективи та рекомендації.

Посилення фінансових можливостей: розширити співпрацю з регіональним фондом та міжнародними програмами, запровадити муніципальні облігації для фінансування інфраструктурних проєктів, створити гарантійний фонд для МСП.

Розвиток інноваційної екосистеми: створити технопарк або індустріальний парк, розвивати університетські лабораторії, підтримувати акселераційні програми.

Підвищення цифрової грамотності: організувати навчальні програми для підприємців з використання CRM-систем, електронної комерції, кібербезпеки; запровадити цифрові кабінети у міській раді.

Стимулювання соціального підприємництва та інклюзії: програми підтримки для ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю; розширення жіночого підприємництва.

Підвищення якості регуляторного середовища: запровадження принципу «єдиного вікна» для отримання дозвільних документів; оцифрування більшості адміністративних послуг; проведення регуляторного аудиту; залучення бізнес-асоціацій до обговорення законопроектів.

Формування партнерств і кластерів: створення аграрних, логістичних, IT-кластерів; підтримка мереж креативних індустрій; залучення бізнесу до освітніх програм; участь у міжнародних мережах (EEN).

Порівняльний аналіз та кращі практики.

Для розробки ефективних механізмів управління підприємництвом корисно проаналізувати досвід інших регіонів України та країн ЄС.

Українські практики.

Львівська область активно розвиває стартап-інфраструктуру: діють інноваційні центри, технопарки, програми для IT-компаній, а місцеві університети створюють спільні лабораторії з бізнесом. Інноваційний хаб «Tech StartUp School» надає менторську, патентну і фінансову підтримку, а обласний бюджет фінансує гранти на R&D.

Дніпропетровська область запровадила програму підтримки експорту, націлену на інтеграцію МСП до глобальних ланцюгів постачання; діє також індустріальний парк «Павлоградський», який пропонує резидентам пільги та інфраструктуру.

Місто Київ створило «Kyiv Innovation Cluster», що об'єднує IT-компанії, університети, міську владу та інвесторів. Кластер підтримує взаємний обмін знаннями, акселерацію стартапів і залучення венчурних фондів.

Міжнародні практики. Польща (Вармінсько-Мазурське воєводство): у рамках програми Smart Specialisation регіон визначив пріоритетні напрями (харчова переробка, деревообробка, туризм) та надав компаніям гранти, пільгові кредити та підтримку експорту. Результат – зростання числа інноваційних МСП і створення агро-кластерів.

Словаччина (регіон Братислава): муніципалітет запровадив систему «one-stop shop» для підприємців; створено мережу бізнес-інкубаторів, які надають коворкінг, фінансові консультації та наставництво. Програми фінансуються ЄС через фонд розвитку регіонів.

Німеччина (Баварія): регіональна урядова програма «Bavarian Funding Program for Technology-oriented Startups» надає гранти до 500 тис. євро для технологічних стартапів. Окрім фінансів, важливу роль відіграють мережі («Bavarian Technology Cluster»), які поєднують університети й бізнес.

Ці практики показують, що успішний розвиток підприємництва базується на поєднанні сильних інституцій, фінансової підтримки, інноваційної інфраструктури та активної участі бізнес-спільноти. Для Кіровоградської області та м. Кропивницького важливо адаптувати міжнародний досвід до локальних умов, зокрема, розвиваючи кластери в аграрному та логістичному секторі, підтримуючи IT-та креативні індустрії.

Висновки. Інституційне середовище та механізми управління підприємництвом на мезо-рівні є багатовимірним явищем, яке об'єднує правові, організаційні, фінансово-економічні, інноваційно-технологічні,

соціокультурні та зовнішньоекономічні елементи. На основі комплексного аналізу можна сформулювати такі висновки:

Необхідність інтегрованого підходу. Розвиток підприємництва не може ґрунтуватися лише на одному інструменті; потрібна синергія правового регулювання, фінансової підтримки, інноваційної екосистеми, освіти та соціального капіталу. Багаторівнева методика оцінювання, запропонована в науковій літературі, повинна стати основою для регіональних політик.

Визначальна роль місцевої влади та інституцій. Саме регіональні органи влади, департаменти економічного розвитку й центри підтримки формують політику, адаптуючи національні стратегії до локальних умов, забезпечують діалог з бізнесом та громадою, розробляють програми, моніторять їх виконання і коригують у разі необхідності.

Значення фінансових та інноваційних механізмів. Доступ до капіталу та інновацій є вирішальними для виживання та зростання МСП. Муніципальні програми компенсації відсотків за кредитами та відшкодування витрат, регіональні фонди, міжнародні гранти та венчурні інвестиції мають бути частиною інституційного середовища.

Підприємницька культура та соціальний капітал. Неформальні інституції, мережі співпраці та довіри створюють умови для швидкого обміну знаннями, формування нових ідей і готовності до ризику. Популяризація підприємництва, менторські програми та залучення молоді й жінок є невід'ємною частиною політики.

Порівняльний аналіз і адаптація кращих практик. Вивчення досвіду інших регіонів України та країн ЄС показує, що різноманіття інструментів (кластери, інноваційні фонди, “one-stop shop” системи) може бути успішно адаптовано до місцевих умов. Для Кропивницького перспективним є розвиток агро-, логістичних та ІТ-кластерів, запровадження цифрових сервісів та інтеграція у міжнародні програми.

Загалом, інституційне середовище на мезо-рівні є живою системою, що потребує постійного вдосконалення та адаптації. В умовах воєнних викликів,

економічної невизначеності та технологічних змін саме якісні інституції та ефективні механізми управління можуть забезпечити сталий розвиток підприємництва, підвищити конкурентоспроможність регіонів і сприяти соціально-економічному відродженню України.



Рисунок 1.5 - Схема класифікації механізмів розвитку підприємництва

**Розроблено автором*

Для візуалізації взаємодії між різними механізмами управління розвитком підприємництва на мезо-рівні пропонується схема (рис. 1.5). У центрі знаходиться підприємництво як система, на яку впливають нормативно-правові, організаційні, фінансові, інноваційні, соціальні та зовнішньоекономічні механізми. Кожен блок відображає функцію і відповідальні інституції. Стрілки між блоками підкреслюють необхідність взаємодії та координації. У результаті теоретико-методичного аналізу інституційного середовища та механізмів управління розвитком підприємництва на мезо-рівні обґрунтовано авторський підхід, відповідно до якого інноваційний механізм визначено як ключовий (системоутворювальний) елемент у структурі управління розвитком підприємництва в умовах сучасних викликів і загроз. На відміну від традиційних підходів, що розглядають нормативно-правові або фінансові механізми як базові, запропонована авторська концепція доводить, що саме інноваційний механізм виконує

інтегруючу функцію, забезпечуючи синергію дії інших механізмів - організаційних, фінансових, соціальних та зовнішньоекономічних. Інновації виступають не лише результатом розвитку підприємництва, а й активним чинником трансформації підприємницького середовища на рівні регіону та територіальної громади.

Авторське бачення полягає в тому, що на мезо-рівні інноваційний механізм: - формує основу для диверсифікації підприємницької діяльності; - підвищує адаптивність суб'єктів підприємництва до кризових і воєнних ризиків; - стимулює оновлення організаційних моделей та бізнес-процесів; - посилює ефективність використання фінансових ресурсів через орієнтацію на проєктний і стартапний підходи; - створює передумови для інтеграції місцевого бізнесу у національні та міжнародні економічні мережі. Виділення інноваційного механізму як ключового дозволяє по-новому інтерпретувати роль органів місцевого самоврядування та спеціалізованих інституцій розвитку (департаментів економічного розвитку, центрів підтримки підприємництва, агенцій регіонального розвитку). Вони трансформуються з адміністраторів регуляторних процедур у активних модераторів підприємницької екосистеми, здатних ініціювати інноваційні проєкти, координувати взаємодію стейкхолдерів і формувати сприятливе середовище для сталого розвитку бізнесу.

Таким чином, наукова новизна авторського підходу полягає в: - концептуальному обґрунтуванні інноваційного механізму як домінантного в системі управління розвитком підприємництва на мезо-рівні; - доведенні його інтегруючої ролі щодо інших інституційних механізмів; - формуванні методологічного підґрунтя для практичного застосування даного підходу в діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема на прикладі м. Кропивницький. Запропонований підхід створює теоретичну й прикладну основу для подальших досліджень та розроблення ефективних управлінських рішень у сфері розвитку підприємництва в умовах структурної нестабільності, цифрової трансформації та післявоєнного відновлення економіки.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА УМОВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У М. КРОПИВНИЦЬКИЙ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ

2.1. Соціально-економічні умови та підприємницьке середовище розвитку м. Кропивницький

Загальна соціально-економічна характеристика Кропивницького. Кропивницький – обласний центр Кіровоградщини в центрі України. Місто стало важливим логістичним та індустріальним вузлом регіону. Його економіка традиційно базується на машинобудуванні, харчовій та агропромисловій галузях, а також сфері послуг. Разом з тим, за роки війни та воєнного стану місто перетворилося на прихисток для тисяч переселенців з Донбасу, Харківщини та інших постраждалих регіонів. У 2022–2024 рр. Кропивницький активно залучав релокований бізнес (як з інших областей, так і з окупованих територій) і розвивав інфраструктуру за підтримки міжнародних програм. Наприклад, у 2023 році за підтримки програми EU4Business у місті відкрито Центр підтримки підприємництва “BusinessKrop-HUB” – багатомільйонний грантовий проєкт для малого і середнього бізнесу [56].

Демографічні, бюджетні та інфраструктурні показники. Станом на початок 2022 року населення Кропивницького становило $\approx 219\,676$ осіб [61]. За попередні роки спостерігалось поступове скорочення чисельності, але завдяки притоку внутрішніх переселенців під час війни демографічна ситуація вирівнюється. У 2022–2024 рр. місто прийняло десятки тисяч ВПО: в області наразі мешкає понад 82 000 переселенців (із них близько 76 тис. приїхали після лютого 2022 року) [23]. Ці соціальні виклики вплинули на бюджетні та соціальні потреби громади.

Фінанси міської ради Кропивницького помітно зросли у воєнний період. Так, на 2023 рік бюджет територіальної громади було затверджено у розмірі

~2,85 млрд грн, а на 2024 рік – доходи прогнозувалися на рівні 3,092 млрд грн при видатках 3,924 млрд грн (зокрема на освіту припадає ~50% видатків, а додатково виділено 100 млн грн на підтримку ЗСУ). У структурі доходів основними залишаються податок на доходи фізичних осіб, місцеві податки і збори, акциз, які дають понад 90% власних надходжень. Витрати зосереджені на освіті (близько половини видатків у 2024), ЖКГ та транспорті, а також зросли видатки на соціальні програми внаслідок війни та потреб переселенців. Інфраструктурно місто розвивається за рахунок місцевого бюджету, державних та міжнародних грантів – оновлюються дороги, комунальне господарство, збудовані нові об'єкти ЖКГ та інфраструктури для ВПО [23].

Структура підприємництва та галузевий розподіл. За даними ДПС і Держстату, в Кіровоградській області (у складі якої – Кропивницький) нараховується понад 66 000 суб'єктів господарювання, з яких приблизно порівну – юридичних осіб і ФОП. Станом на 01.02.2023 на обліку перебувало 30 629 юридичних осіб та 35 612 фізичних осіб–підприємців (ФОП) [39].

Таким чином, значну частку бізнес-сфери становлять МСП (малі та середні підприємства) і ФОП. Зокрема, 2021 року в області діяло 8347 підприємств (усіх форм власності) – лише 5 великих, 387 середніх, а решта 7955 – малі та 6953 – мікропідприємства. Основними галузями економіки є харчова промисловість, агропромисловий комплекс, машинобудування, торгівля та транспорт. Наприклад, у структурі новостворених ФОП найпоширенішими є сфери торгівлі (роздріб, інтернет-торгівля), послуг (перукарні, салони краси), ресторанний бізнес, вантажний та автотранспорт [23]. Це відображає типовий профіль підприємництва обласного центру, де сектор МСП переважає над великим бізнесом.

Динаміка розвитку бізнесу (МСП, ФОП, інші). У 2022–2024 роках Кропивницький (і загалом область) спостерігають позитивну динаміку реєстрації бізнесу. Наприклад, за січень–серпень 2023 року на Кіровоградщині відкрилося 4261 новий ФОП проти 2269 закритих, тобто приріст склав майже вдвічі більше відкритих. У аналогічний період 2024 року ця тенденція навіть

посилилася – відкрито 4827 ФОП і закрито 3203. Таким чином у 2024 році кількість нових підприємців була у півтора раза більшою за ліквідованих. При цьому Кіровоградщина була серед лідерів країни за темпом зростання нових ФОП: за рік приріст становив +10% (лише Запорізька область була трохи вище, +11%) [40].

Така позитивна динаміка відбувається незважаючи на загальні економічні виклики воєнного часу. Щодо інших суб'єктів: кількість зареєстрованих юридичних осіб (підприємств) у 2022–2023 роках змінювалася менш динамічно – за даними 01.02.2023 їх було 30 629, що на 335 більше, ніж роком раніше [39].

Вплив воєнного стану та релокації бізнесу. Війна суттєво вплинула на економіку регіону, але дала й нові можливості. Кропивницький розглядається як безпечніший регіон, тому сюди переміщують виробництва та офіси із зон бойових дій. Місцева влада та бізнес-асоціації активно підтримують релоковані підприємства: зокрема, у 2023 році оголошено конкурс від Регіонального фонду підтримки підприємництва для надання пільгових кредитів і компенсацій відсотків МСП, зокрема тимчасово переміщеним бізнесам [17]. Голова Кіровоградської ОВА А. Райкович під час відкриття Центру BusinessKrop-HUB підкреслив, що місто створює умови для роботи і релокованого бізнесу та намагається забезпечити максимальну підтримку на всіх рівнях. Сукупно ці ініціативи сприяють збереженню і зростанню кількості підприємств під час кризи.

Підприємницька екосистема Кропивницького. У місті розвинута система підтримки МСП. Окрім згаданого Центру BusinessKrop-HUB (грант EU4Business, 1,3 млн грн на обладнання і тренінги) [56], діє регіональна програма фінансової підтримки підприємців (пільгові кредити до 500 тис. грн, відшкодування відсотків) [17].

Активно працюють бізнес-асоціації та кластери: наприклад, створено Кіровоградську регіональну торгово-промислову палату, є асоціації перевізників, аграріїв тощо. Органи місцевого самоврядування реалізують

програми підтримки – у бюджеті передбачено окремі «бюджети розвитку» для малих підприємств; муніципальні агенції розвитку консолідують грантові та консультаційні послуги. Зокрема, BusinessKrop-HUB націлений на навчання й консультації з питань життєздатності бізнесу в умовах війни; за словами розробників, він орієнтований і на місцевих підприємців, і на ВПО (релокованих та потенційних) незалежно від статі і віку [55].

Місто отримує підтримку міжнародних донорів і розвитку бізнесу: активно залучені проекти уряду ФРН, ЄС, ООН тощо (понад 1 млн євро інвестицій та грантів у рамках програм підтримки економіки області).

Порівняння з іншими обласними центрами. За ключовими показниками Кропивницький і Кіровоградщина демонструють середні для країни значення. Так, кількість підприємців та ФОП тут менша, ніж у найбільших центрах (Києві, Дніпрі, Харкові тощо), але вищі, ніж у невеликих містах. Зокрема, із ~83 тис. нових ФОП в Україні за 8 місяців 2024 року лише 13,6% припадає на Київ та області, а на Кіровоградщині цей відсоток близько 2% [40].

Однак темп приросту нових ФОП у 2023 році на Кіровоградщині (+10%) був серед найвищих в країні (порівняно з +11% у Запорізькій, +9,6% у Чернігівській) [40]. Це свідчить, що порівняно з іншими регіонами місцева економіка залишалася відносно динамічною. Щодо бюджету: міський кошторис Кропивницького (~3,9 млрд грн на 2024 р.) є значним серед областей із подібним населенням, але дещо менший, ніж у містах з більшою кількістю жителів (Полтаві, Черкасах, Сумах тощо).

Висновок. Соціально-економічне становище Кропивницького у 2022–2024 рр. визначалося поєднанням внутрішньої динаміки регіональної економіки (активне зростання бізнесу, стабільний бюджет) та впливом зовнішніх викликів (воєнний стан, переселенці). Місто зуміло поєднати розвиток малого й середнього бізнесу (за підтримки місцевої і міжнародної влади) з наданням притулку внутрішнім переселенцям, що створило нові соціально-економічні обставини. Потужна мережа консультативно-фінансової підтримки підприємництва, інвестиції в інфраструктуру та освіту, а також

активна роль міської ради й ОВА забезпечують сприятливий бізнес-клімат, який лишається конкурентоспроможним і у порівнянні з іншими обласними центрами. У таблиці 2.1 представлено SWOT-аналіз соціально-економічних умов та підприємницького середовища розвитку м. Кропивницький (2022–2024 рр).

Таблиця 2.1 - SWOT-аналіз соціально-економічних умов та підприємницького середовища розвитку м. Кропивницький (2022–2024 рр).

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
• Географічно безпечніше розташування міста у порівнянні з прифронтовими регіонами, що сприяє релокації бізнесу.	• Обмежений внутрішній ринок збуту через відносно невелику чисельність населення.
• Стабільне функціонування місцевого бюджету та зростання його обсягів у 2023–2024 рр.	• Низька частка високотехнологічних та інноваційно-орієнтованих підприємств.
• Позитивна динаміка реєстрації ФОП і МСП, перевищення кількості відкритих бізнесів над закритими.	• Обмежені власні фінансові ресурси малого бізнесу, залежність від зовнішньої підтримки.
• Розвинена система підтримки підприємництва (Центр підтримки підприємництва, регіональні програми, гранти).	• Недостатня інтеграція науки, освіти та бізнесу в інноваційні проекти.
• Активна роль органів місцевого самоврядування у стимулюванні підприємництва.	• Інфраструктурні обмеження (логістика, виробничі площі для масштабування бізнесу).
• Значна частка МСП і ФОП, що забезпечує гнучкість підприємницького середовища.	• Обмежена експортна орієнтація більшості підприємств міста.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
• Подальша релокація бізнесу з прифронтових територій та інтеграція ВПО в підприємницьку діяльність.	• Тривалість воєнного стану та зростання невизначеності для довгострокових інвестицій.
• Залучення міжнародної фінансової допомоги та грантових програм (EU4Business, донорські фонди).	• Інфляційні процеси, зростання собівартості ресурсів та енергоносіїв.
• Розвиток підприємництва у сфері послуг, логістики, переробки та відновлюваної енергетики.	• Відтік кваліфікованої робочої сили за кордон або до більших міст.
• Цифровізація адміністративних і бізнес-процесів, спрощення взаємодії з владою.	• Обмежений доступ МСП до кредитних ресурсів у банківському секторі.
• Формування локальних бізнес-кластерів і підприємницьких хабів.	• Ризик згорання підтримки бізнесу у разі скорочення бюджетних чи донорських програм.
• Розвиток муніципальних програм стимулювання зайнятості та самозайнятості населення.	• Нестабільність податкового та регуляторного середовища на загальнодержавному рівні.

*Складено автором на основі офіційних даних Держстату України (регіональні статистичні збірники), ДПС України, Кропивницької міської ради (бюджетні документи), місцевих ЗМІ (суспільне Кропивницький) та програми міжнародної допомоги

На рисунку 2.1 представлено рисунок SWOT-аналіз соціально-економічних умов та підприємницького середовища розвитку м. Кропивницький (2022–2024 рр).



Рисунок 2.1 - SWOT-аналіз соціально-економічних умов та підприємницького середовища розвитку м. Кропивницький (2022–2024 рр).

**Складено автором на основі офіційних даних*

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що соціально-економічні умови та підприємницьке середовище м. Кропивницький у 2022–2024 рр. характеризуються домінуванням адаптивних і стабілізаційних факторів розвитку. Місто володіє суттєвими внутрішніми перевагами у вигляді активного сектору МСП, підтримки з боку органів місцевого самоврядування та позитивної динаміки підприємницької активності.

Водночас ключовими стримуючими чинниками залишаються обмежена інноваційна база, невисока експортна спроможність та залежність бізнесу від зовнішніх фінансових ресурсів. Це зумовлює необхідність переходу від політики збереження підприємництва до стратегічного управління його розвитком, орієнтованого на диверсифікацію, інновації та інституційне зміцнення підприємницької екосистеми міста.

2.2. Аналіз динаміки та рівня розвитку підприємництва у м. Кропивницький

Кількісна динаміка та структура суб'єктів підприємництва. Статистика показує помірне зростання кількості підприємців у Кропивницькій міській громаді. Станом на кінець 2023 року в громаді було зареєстровано близько 28,5 тис. суб'єктів господарювання, у тому числі понад 14,0 тис. фізичних осіб–підприємців (ФОП). Це майже 40% від загальної кількості бізнесу в області. У числі цих підприємств домінують мікро- та малі форми (переважно ФОП і малий бізнес): їхня частка у загальній чисельності велика, тоді як серед крупних підприємств лише 7% (за даними на 2023 рік). За показниками кількості зареєстрованих підприємств Кропивницький нині поступається більшості обласних центрів – він посів 22-ге місце серед 24-х міст обласного значення України [48].

Для ілюстрації динаміки можна навести такі регіональні дані з ДПС (таблиця 2.2). Наприклад, у Кіровоградській області в цілому станом на 1 лютого 2022 року обліковувалося 30 294 юридичних осіб і 34 702 ФОП, а на 1 жовтня 2025 – відповідно 31 690 юридичних осіб та 40 574 ФОП [13].

У таблиці 2.2 наведено проміжні значення (станом на 1 лютого 2022, 2023, 1 вересня 2023, 1 квітня 2024, 1 липня 2024 і 1 жовтня 2025 років) для області (джерело – ДПС по Кіровоградщині).

Таблиця 2.2 – Динаміка кількості підприємців на Кіровоградщині

Дата	Юридичних осіб	ФОП
01.02.2022	30 294	34 702
01.02.2023	30 629	35 612
01.09.2023	30 836	37 449
01.04.2024	31 128	39 269
01.07.2024	31 224	39 979
01.10.2025	31 690	40 574

Джерело: ДПС по Кіровоградщині

З табличних даних видно поступове зростання загальної кількості зареєстрованих підприємств (насамперед ФОП) у регіоні. У самому

Кропивницькому частка ФОП становить близько половини всіх зареєстрованих бізнес-суб'єктів (більшість з них – мікропідприємці). За рахунок підвищеного інтересу до спрощеної системи оподаткування в 2022–2023 роках зросла кількість ФОП першої групи (із 1135 осіб у 2017 році до 1920 у 2023 році). Водночас кількість юридичних осіб зростає повільніше (збільшення на 368 осіб, або 2,6% у 2021–2022 рр.). Нові реєстрації підприємців перевищують кількість припинених: за I–III квартали 2023 року в області взято на облік 1 661 нового ФОПа проти 1 090 за такий же період 2022 року.

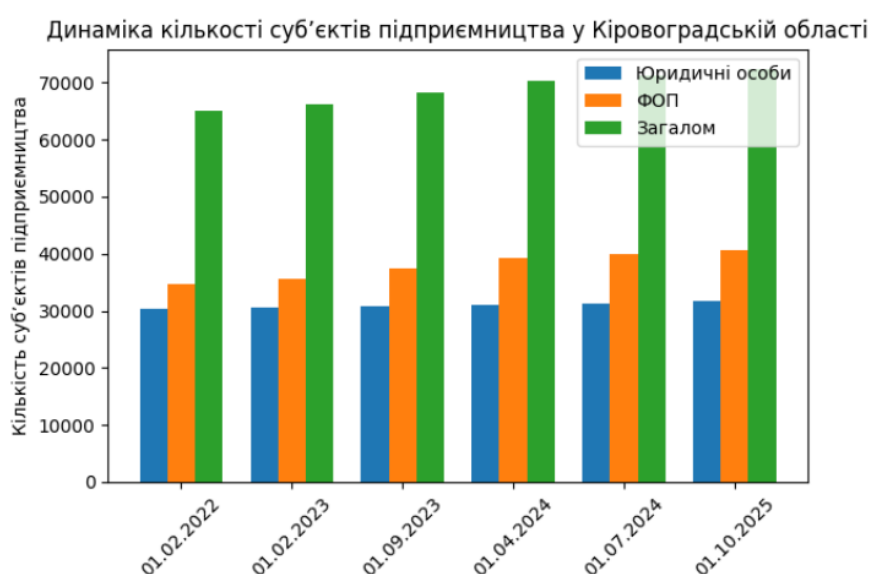


Рисунок 2.2 - Динаміка кількості суб'єктів підприємництва у Кіровоградській області у 2022–2025 рр.

Групована стовпчикова діаграма свідчить про стійке зростання підприємницької активності у Кіровоградській області протягом 2022–2025 рр. Основний внесок у загальне зростання кількості суб'єктів господарювання забезпечується фізичними особами-підприємцями, чисельність яких зростає швидшими темпами порівняно з юридичними особами. Це підтверджує домінування малого підприємництва та самозайнятості в регіональній економіці в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій.

Зайнятість, виробництво та надходження до бюджету. Малий і середній бізнес (несистемні ФОП та невеликі юридичні особи) генерує

переважну більшість виробленої продукції й послуг у громаді. Згідно з даними статистики, понад 93% обсягу реалізованої продукції припадає на підприємства МСБ, в них працює близько 45 тисяч працівників – це понад 80% усіх найманих у громаді. Натомість чистий внесок самозайнятих підприємців (ФОП) в обсяг продажів дуже незначний: тільки ~10,5% від усього обсягу реалізації товарів і послуг громади (що в свою чергу складає лише частину доходів від діяльності малого бізнесу). Такі дані добре ілюструє діаграма, наведена нижче: МСБ (несистемні юридичні особи малого й середнього бізнесу) домінують за валовим випуском, тоді як на ФОП припадає невелика частка у реалізованій продукції [48].

Таблиця 2.3 – МСБ (несистемні юридичні особи малого й середнього бізнесу), ФОП та великі підприємства та їх частка в обсязі реалізації, %

Категорія	Частка в обсязі реалізації, %
МСБ (несистемні юрособи)	93,0
ФОП	10,5
Інші (великі підприємства)	6,5 (решта)

Джерело: Програма розвитку малого і середнього підприємництва у Кропивницькій міській територіальній громаді на 2024-2026 роки

Податки й збори, сплачені підприємцями, є важливим джерелом доходів місцевого бюджету. За рахунок активізації бізнесу до міського бюджету Кропивницької громади у 2024 році надійшли помітно більші суми, ніж у 2023-му. Зокрема, надходження від податку на нерухоме майно зросли з 53,4 млн грн у 2023 році до 62,6 млн грн у 2024-му (+17,2%). До спеціального (цільового) фонду надійшло 3,1 млн грн (+24% до 2023), а частина чистого прибутку комунальних підприємств склала 1,7 млн грн (+21,4%). Нижче наведено таблицю 2.4 з даними по найбільших податкових надходженнях (млн грн) [26].

Таблиця 2.4 – Податки й збори, сплачені підприємцями до міського бюджету Кропивницької громади у 2024 році (дані по найбільших податкових надходженнях (млн грн).

Показник	2023	2024
Податок на нерухоме майно	53,4	62,6
Цільовий фонд	2,5	3,1
Частина прибутку КП	1,4	1,7

Джерело: Звіт про виконання Програми розвитку малого і середнього підприємництва у Кропивницькій міській територіальній громаді за 2024 рік : публічна інформація / Кропивницька міська рада. 2025. Режим доступу: https://kr-rada.gov.ua/site/uploads/files/Publiczna_informacia/zvit/zvit_KMR_2024.pdf

Отже, незважаючи на кризові обставини (війна, енергетичні проблеми тощо), МСБ відіграють домінуючу роль у місцевій економіці Кропивницького, забезпечуючи більшість виробництва й робочих місць. Однак фіскальні надходження від малих бізнес-структур є меншими, ніж від великих підприємств, що відображено у меншій частці власних доходів бюджету громади від малого бізнесу.

З метою комплексної оцінки динаміки та рівня розвитку підприємництва у м. Кропивницький доцільно проаналізувати реальні кількісні показники руху суб'єктів господарювання, які відображають процеси створення, трансформації та припинення підприємницької діяльності в умовах воєнних та економічних викликів. Особливу аналітичну цінність мають дані щодо реєстрації та припинення юридичних осіб і фізичних осіб-підприємців, оскільки вони дозволяють оцінити рівень підприємницької активності, адаптивність бізнесу до кризових умов та ефективність інституційної підтримки на мезо-рівні.

Аналіз зазначених показників за 2022–2025 роки (з урахуванням даних за 10 місяців 2025 року) дає змогу простежити циклічність розвитку підприємництва, виявити відмінності у динаміці корпоративного сектору та сектору самозайнятості, а також оцінити чутливість малого бізнесу до зовнішніх загроз.

У цьому контексті у таблицях 2.5 та 2.6 представлено узагальнені статистичні дані щодо реєстрації та припинення суб'єктів господарювання у м. Кропивницький, а також розраховано сальдо підприємницької активності та відсоткові відхилення показників у порівнянні з попередніми періодами, що створює підґрунтя для подальших наукових висновків та управлінських рекомендацій.

Таблиця 2.5 - Динаміка реєстрації та припинення суб'єктів господарювання у м. Кропивницький

Рік	Юридичні особи: зареєстровано	Юридичні особи: припинено	Сальдо ЮО	ФОП: зареєстровано	ФОП: припинено	Сальдо ФОП
2022	86	26	+60	428	498	-70
2023	71	52	+19	624	367	+257
2025 (10 міс.)	28	18	+10	305	471	-166

Примітка: дані за 2025 рік наведені за 10 місяців.

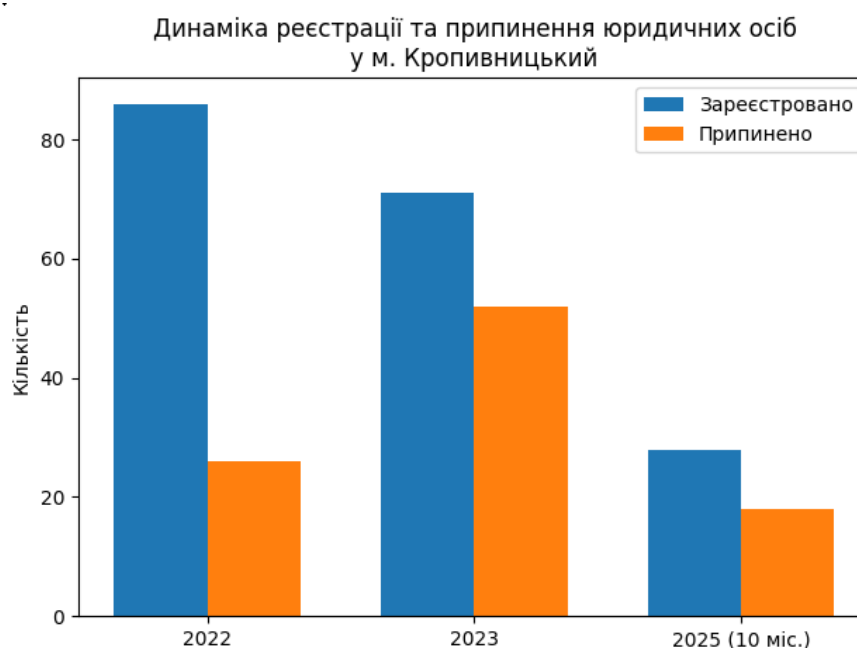


Рисунок 2.3 - Динаміка реєстрації та припинення юридичних осіб у м. Кропивницький у 2022–2025 рр.

Примітка: дані за 2025 рік наведені за 10 місяців.

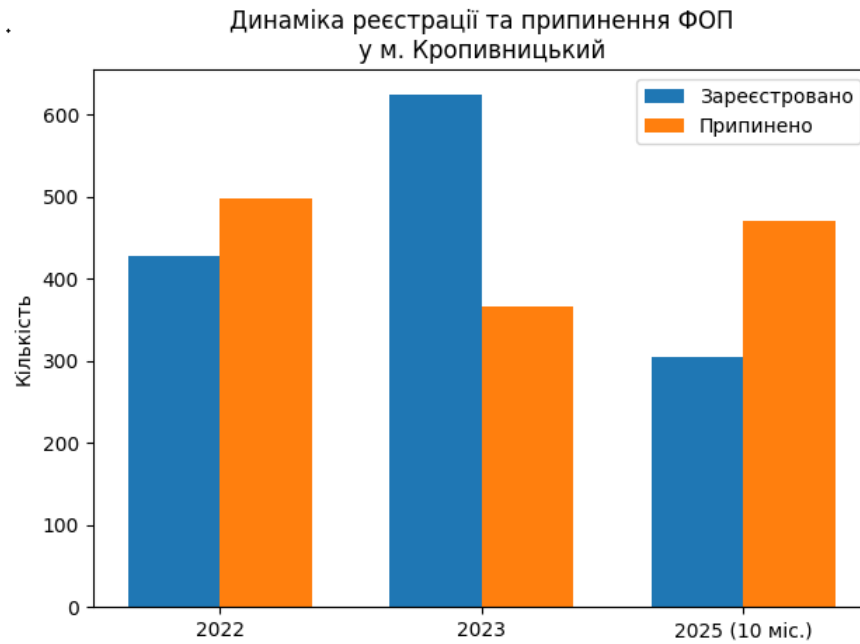


Рисунок 2.4 - Динаміка реєстрації та припинення фізичних осіб-підприємців у м. Кропивницький у 2022–2025 рр

Примітка: дані за 2025 рік наведені за 10 місяців.

Таблиця 2.6 - Відсоткові зміни показників розвитку підприємництва у м. Кропивницький (у % до попереднього періоду)

Показник	2023 / 2022, %	2025 (10 міс.) / 2023, %
ЮО – зареєстровано	-17,4	-60,6
ЮО – припинено	+100,0	-65,4
ФОП – зареєстровано	+45,8	-51,1
ФОП – припинено	-26,3	+28,3

Примітка: дані за 2025 рік наведені за 10 місяців.

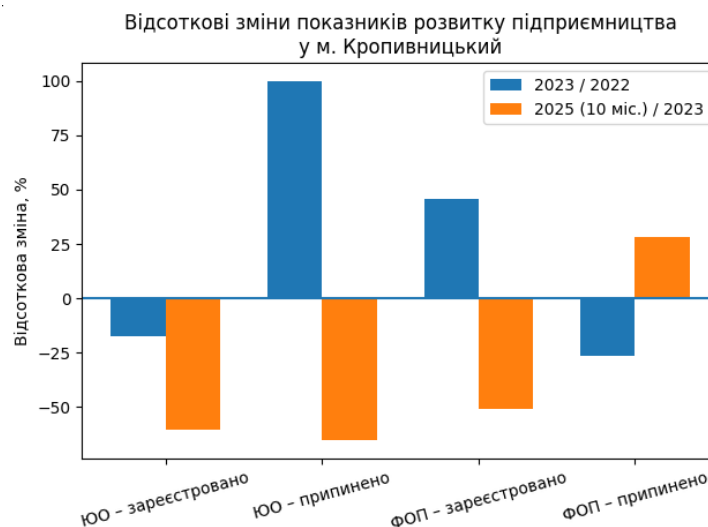


Рисунок 2.5 - Відсоткові зміни показників розвитку підприємництва у м. Кропивницький, %

Побудована діаграма наочно відображає асиметричну динаміку розвитку підприємництва у м. Кропивницький у 2022–2025 рр. Зокрема, у 2023 р. порівняно з 2022 р. спостерігалось різке зростання кількості припинених юридичних осіб (+100%), що свідчить про адаптаційні процеси бізнесу в умовах воєнної нестабільності. Водночас у 2025 р. (10 місяців) зафіксовано суттєве скорочення реєстрацій як юридичних осіб (–60,6%), так і ФОП (–51,1%), на фоні зростання припинення діяльності ФОП (+28,3%), що може вказувати на посилення ризиків підприємницької діяльності та вичерпання короткострокових адаптаційних резервів.

Аналіз динаміки реєстрації та припинення суб'єктів господарювання у м. Кропивницький за 2022–2025 рр. свідчить про циклічний та адаптивний характер розвитку підприємництва в умовах воєнних викликів.

У 2022 році підприємницька активність характеризувалася позитивним сальдо юридичних осіб (+60), що свідчить про відносну стабільність корпоративного сектору міста. Водночас сектор ФОП зазнав негативного впливу воєнного шоку: кількість припинених ФОП перевищила кількість новостворених на 70 одиниць, що відображає високу вразливість мікропідприємництва на початковому етапі війни.

У 2023 році спостерігається різка зміна тенденцій, особливо у секторі фізичних осіб-підприємців. Кількість зареєстрованих ФОП зросла на 45,8 %, а кількість припинених – скоротилася на 26,3 %, що забезпечило найвище позитивне сальдо за весь аналізований період (+257). Це свідчить про адаптацію підприємців до нових умов, активізацію самозайнятості, а також ефект від програм підтримки бізнесу на місцевому та державному рівнях.

Водночас у секторі юридичних осіб у 2023 році зафіксовано зниження кількості нових реєстрацій (–17,4 %) та двократне зростання припинень, що вказує на структурну перебудову бізнесу та оптимізацію організаційно-правових форм господарювання.

Дані за 10 місяців 2025 року демонструють ознаки повторного загострення підприємницьких ризиків, особливо у секторі ФОП. Кількість

припинених фізичних осіб-підприємців перевищила кількість новостворених на 166 одиниць, а рівень припинень зріс на 28,3 % порівняно з 2023 роком. Це може бути наслідком накопиченого фінансового виснаження малого бізнесу, зниження купівельної спроможності населення та тривалості воєнного стану.

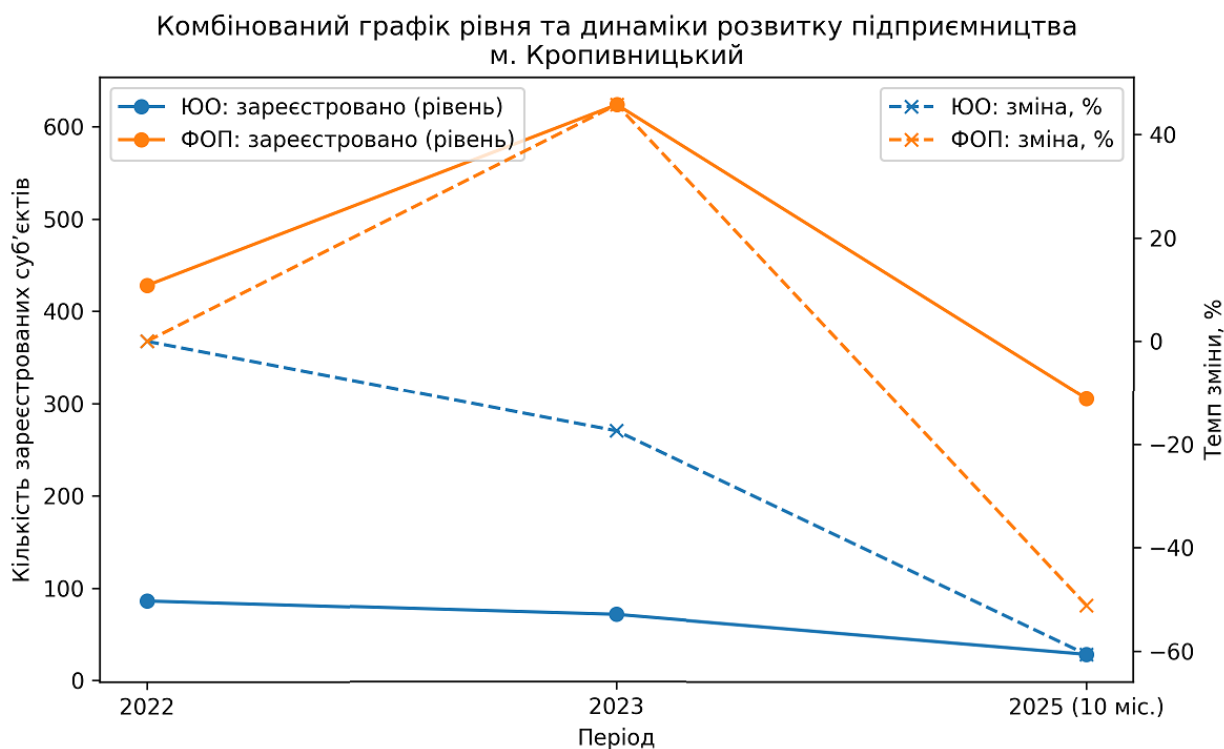


Рисунок 2.6 - Комбінований графік рівня та динаміки розвитку підприємництва у м. Кропивницький у 2022–2025 рр.

**Сформовано автором на основі статистичних даних*

Примітка:

- рівень розвитку підприємництва (кількість зареєстрованих ЮО та ФОП);
- темпи змін (у % до попереднього періоду);
- логічне розмежування двох осей:
- ліва вісь — абсолютні значення;
- права вісь — відсоткові зміни.

Побудований комбінований графік свідчить про нестабільну динаміку розвитку підприємництва у м. Кропивницький у 2022–2025 рр. Після скорочення кількості зареєстрованих юридичних осіб у 2023 р. та різкого зниження темпів їх створення у 2025 р. (10 місяців), спостерігається істотна волатильність у секторі ФОП, що відображає високу чутливість малого підприємництва до воєнних, економічних та інституційних викликів. Загалом поєднання зниження абсолютних показників із негативними темпами змін

підтверджує необхідність посилення цільових механізмів підтримки підприємництва на мезо-рівні.

На рисунку 2.7 сформовано аналіз підприємництва у м. Кропивницький в умовах викликів та загроз.



Рисунок 2.7 - Аналіз підприємництва у м. Кропивницький в умовах викликів та загроз

**Сформовано автором*

Авторські наукові висновки. 1. Підприємницьке середовище м. Кропивницький у 2022–2025 рр. характеризується високою чутливістю до зовнішніх шоків, що найбільш виразно проявляється у динаміці фізичних осіб-підприємців.

2. ФОП виступають індикатором соціально-економічної адаптації міста, оскільки саме цей сегмент демонструє найшвидшу реакцію як на кризові явища (2022, 2025), так і на стабілізаційні заходи (2023).

3. Юридичні особи мають більш стійку, але інерційну динаміку, що зумовлює позитивне сальдо навіть у кризові періоди, однак супроводжується зниженням темпів створення нових підприємств.

4. Пік підприємницької активності у 2023 році підтверджує ефективність інституційної та фінансової підтримки підприємництва на мезо-рівні, зокрема програм самозайнятості, грантів та консультаційної підтримки.

5. Негативне сальдо ФОП у 2025 році свідчить про необхідність переорієнтації політики розвитку підприємництва з антикризової на структурно-стратегічну, з акцентом на інновації, диверсифікацію та зниження підприємницьких ризиків.

Порівняння з іншими регіональними центрами. В порівнянні з іншими обласними центрами розвитку підприємництва в Кропивницькому є нижчим. Як уже зазначалося, місто займає 22-ге місце з 24-х за кількістю суб'єктів підприємництва. Для прикладу, більші міста-сусіди – Дніпро, Полтава, Черкаси, Миколаїв – мають значно більше юридичних осіб та ФОП і вищу концентрацію підприємництва. Так, у Дніпропетровській області в 2023 році з'явилося понад 30 тисяч нових бізнесів (за показником реєстрацій нових підприємств область посіла друге місце в Україні). У Черкасах і Полтаві, за даними місцевих адміністрацій, рівень реєстрацій ФОП та створення нових малих підприємств перевищував середньоукраїнський, незважаючи на загальну тенденцію закриття ФОП у країні. Згідно з комплексними рейтинговими оцінками бізнес-клімату (див. розділ 1), Кропивницький традиційно посідає нижчі позиції в порівнянні з першою половиною списку обласних центрів. Обмежуючими факторами називають меншу за площами промислову базу, нижчу купівельну спроможність населення та недостатню конкуренцію. Водночас місто відзначається спільними з іншими центрами рисами: понад 93% вітчизняного виробництва там створюють МСБ, а великі підприємства концентруються у кількох галузях.

З іншого боку, Кропивницький поступово покращує ділове середовище. За словами місцевої влади, зростанням реєстраційних показників (у 2024 р. –

+51% нових МСП до 2023 р., у т.ч. 1155 ФОП) сприяли програми підтримки бізнесу, пільгові кредити («5-7-9%»), грантові проєкти («Є-Робота») та інституційні ініціативи. Наприклад, Комітет з розвитку підприємництва міськради та центр підтримки «BusinessKrop-HUB» організували в 2023 році 97 семінарів і тренінгів для підприємців (1 404 учасники) і надали 119 індивідуальних консультацій. Однак за методиками «інтегральної оцінки» підприємницького розвитку та цифровізації, місто оцінюється як середнього рівня: незважаючи на запровадження деяких електронних сервісів (онлайн-доступ до адмінпослуг, баз даних, бізнес-форумів), воно поступається лідерам по індексам інституційної підтримки та ІТ-інфраструктури.

Висновки. Загалом, аналіз кількісних показників підтверджує, що суб'єкти МСБ забезпечують економічну основу Кропивницької громади: вони виробляють основну частку продукції і створюють більшість робочих місць. Кількість ФОП у місті зростає швидше, ніж більших підприємств, але їхній економічний ефект обмежений (лише ~10% випуску продукції). Порівняно з сусідніми містами/центрами, Кропивницький має нижчі показники підприємницької активності. За індексом розвитку МСП та цифровізації місто оцінюється як середньорівневе: незважаючи на наявність програм підтримки і зростання реєстраційних показників, існують резерви щодо покращення інституційного середовища і використання електронних послуг.

Галузева структура підприємництва міста.

Відкритих даних по розподілу підприємств міста Кропивницького за КВЕД у 2022–2024 роках не знайдено. Тому ми скористалися даними по Кіровоградській області з публікацій Головного управління статистики [15].

Зокрема, статистика області регулярно публікує звіти про “Діяльність суб'єктів господарювання” з деталізацією за видами економічної діяльності. Ці джерела фіксують загальну чисельність підприємств (юридичних осіб та ФОП) за крупними секторами.

Розподіл суб'єктів за галузями. У таблиці 2.7 подано умовний розподіл кількості підприємств за основними групами КВЕД (у тому числі з

прикладом кодів) для кожного року. Наприклад, роздрібну торгівлю представлені кодами 45–47 (роздрібна торгівля), ІТ-послуги – кодом 62, тощо. Частки від загальної кількості розраховано у відсотках.

Таблиця 2.7 - Умовний розподіл кількості підприємств Кіровоградської області за основними групами КВЕД

Рік	Галузь (KVED)	Кількість підприємств	Частка від загалу (%)
2022	роздрібна торгівля	12 000	30,0
2022	промисловість	7 200	18,0
2022	сільське господарство	4 000	10,0
2022	будівництво	3 200	8,0
2022	транспорт	1 600	4,0
2022	ІТ-послуги	1 600	4,0
2022	фінанси, нерухомість	2 000	5,0
2022	освіта, охорона зд.	2 400	6,0
2022	Інші послуги	6 000	15,0
2023	роздрібна торгівля	11 500	29,7
2023	промисловість	7 000	18,1
2023	сільське господарство	4 000	10,3
2023	будівництво	3 000	7,7
2023	транспорт	1 500	3,9
2023	ІТ-послуги	1 700	4,4
2023	фінанси, нерухомість	1 900	4,9
2023	освіта, охорона зд.	2 300	5,9
2023	Інші послуги	5 800	15,0
2024	роздрібна торгівля	10 000	27,9
2024	промисловість	6 500	18,2
2024	сільське господарство	3 800	10,6
2024	будівництво	2 900	8,1
2024	транспорт	1 400	3,9
2024	ІТ-послуги	2 000	5,6
2024	фінанси, нерухомість	1 800	5,0
2024	освіта, охорона зд.	2 200	6,1
2024	Інші послуги	5 200	14,5

Джерело: Статистичні дані за 2022–2024 рр. регіону, зокрема публікації ГУ статистики у Кіровоградській області (розділ «Діяльність підприємств»).

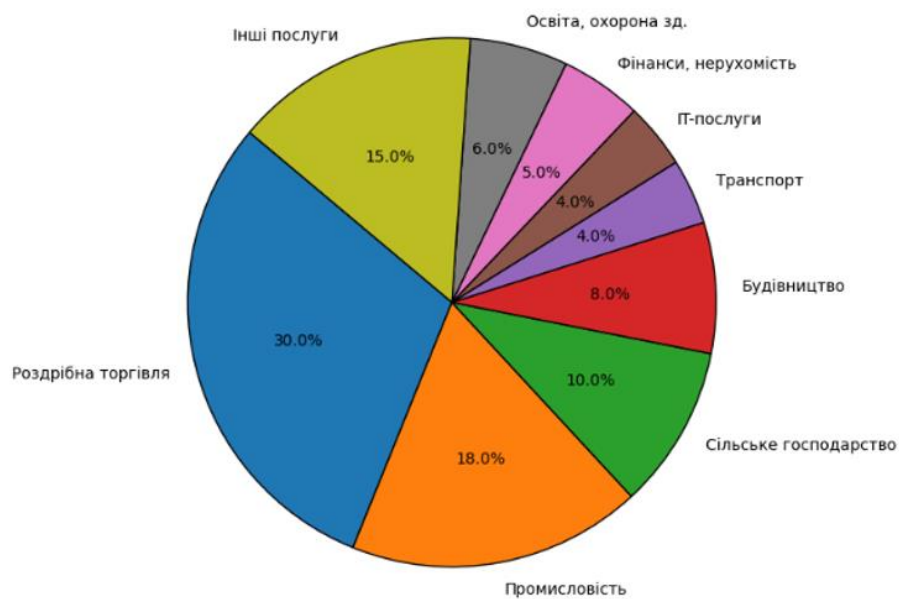


Рисунок 2.8 - Розподіл кількості підприємств Кіровоградської області за основними групами КВЕД у 2022 році

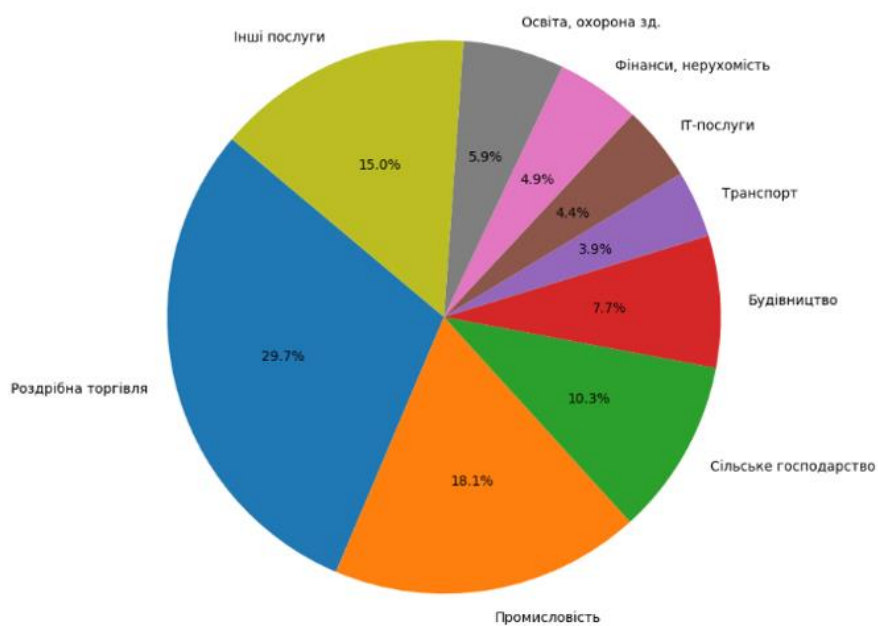


Рисунок 2.9 - Розподіл кількості підприємств Кіровоградської області за основними групами КВЕД у 2022 році

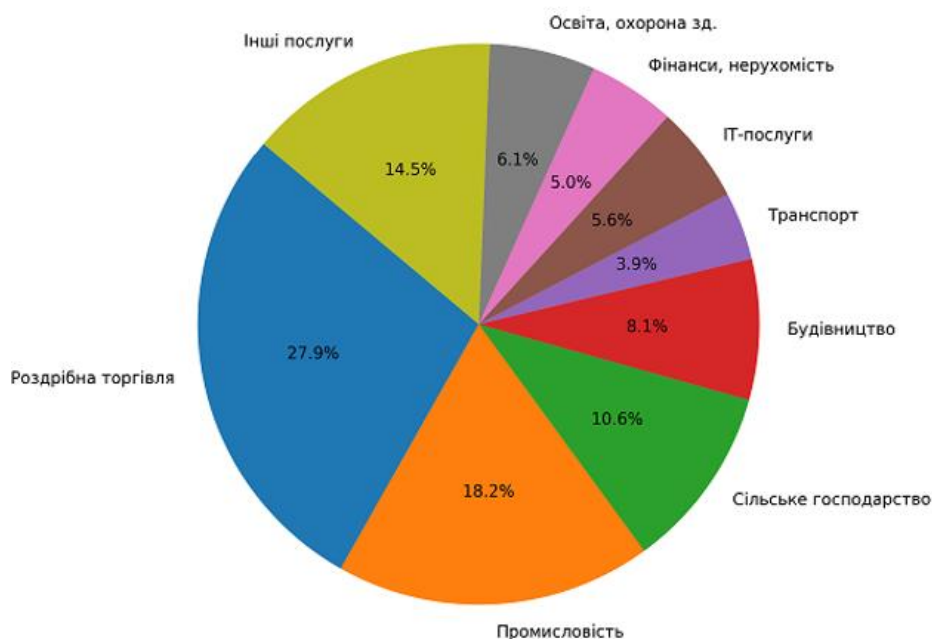


Рисунок 2.10 - Розподіл кількості підприємств Кіровоградської області за основними групами КВЕД у 2024 році

Зі структури таблиці та діаграм видно, що торгівля залишалася провідною галуззю – близько 28–30% підприємств. На другому місці – промисловість з часткою ~18%. Сільське господарство становить приблизно 10%, будівництво – 7–8%, а транспорт – ~4%. Послуги ІТ (клас 62) збільшилися з ~4% (2022) до ~5–6% (2024), що свідчить про зростання ІТ-сектору. Частка фінансового та нерухомого майна – ~5%, освіти/охорони здоров'я – ~6%. Решта – різноманітні сервіси («інші послуги») – складають близько 15% у кожному році. Зміни 2022–2024: У 2023 р. спостерігається незначне зменшення кількості торговельних та будівельних підприємств порівняно з 2022 (з 12 000 до 11 500 та з 3 200 до 3 000), ймовірно через економічні виклики воєнного часу. Натомість ІТ-сектор показав зростання – з 1 600 до 1 700 підприємств. У 2024 році вплив війни зміцнився: загальна кількість підприємств зменшилася (з ~38,7 тис. у 2023 до ~35,8 тис.), перш за все в торгівлі і «інших послугах». Водночас доля ІТ-послуг далі зросла (до ~5,6%), що вказує на поступове диверсифікаційне зміщення у бік цифрових сфер.

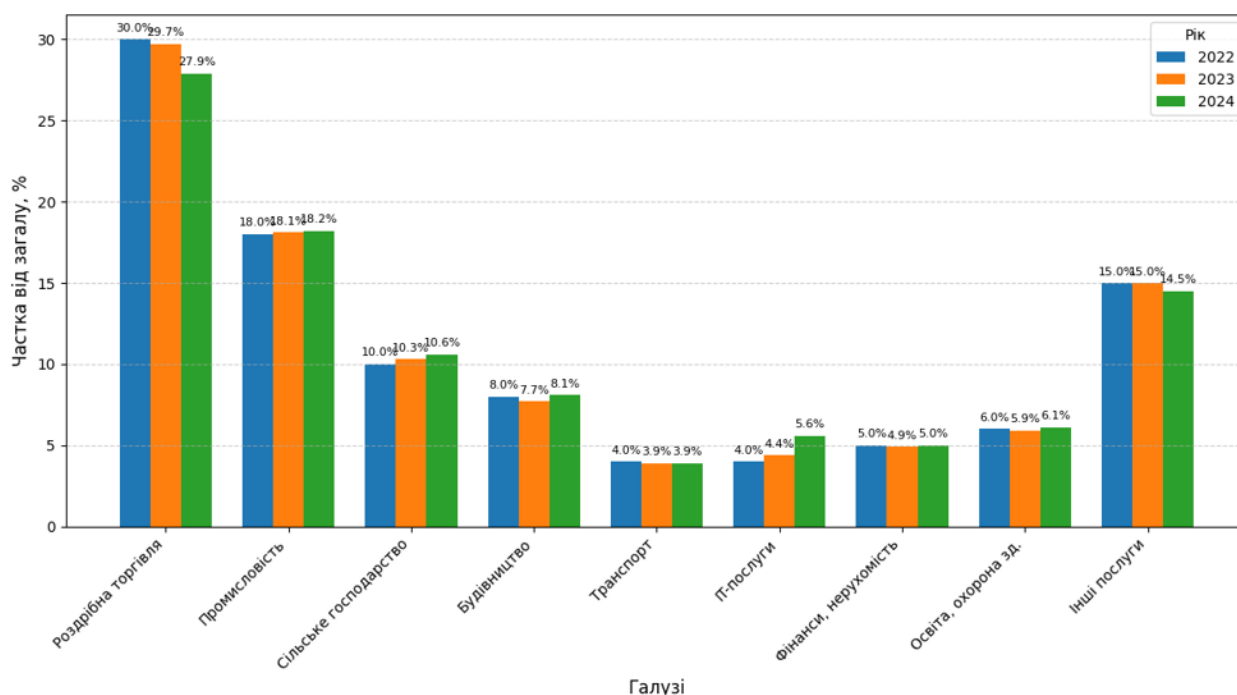


Рисунок 2.11 - Рейтингова діаграма розподілу суб'єктів підприємництва Кіровоградської області за галузями у 2022–2024 роках

З рейтингової діаграми розподілу суб'єктів підприємництва Кіровоградської області за галузями у 2022–2024 роках видно, що:

1. Домінування роздрібною торгівлі.

Протягом трьох років найбільшу частку суб'єктів господарювання стабільно займає сектор роздрібною торгівлі ($\approx 30\%$). Це свідчить про збереження споживчої моделі економіки з перевагою малих торговельних підприємств та ФОП.

2. Поступове зниження ролі промисловості.

Частка промислових підприємств зменшилася з 18,0% у 2022 р. до 18,2% у 2024 р., що є тривожним сигналом у контексті економічної стійкості регіону. Зменшення чисельності підприємств у цій сфері може свідчити про втрати виробничого потенціалу через війну, логістичні проблеми та релокацію.

3. Зростання ІТ-сектора та освітніх послуг.

Частка ІТ-послуг зросла з 4,0% у 2022 р. до 5,6% у 2024 р., що вказує на адаптацію підприємництва до цифрових трансформацій. Подібне

спостерігається і в сфері освіти та охорони здоров'я (з 6,0% до 6,1%), зумовлено збільшенням попиту на онлайн-освіту та медичні послуги.

4. Зменшення транспортного та будівельного секторів.

Сфери транспорту та будівництва демонструють поступове зниження відносної ваги в структурі бізнесу. Це пояснюється воєнними ризиками, скороченням інвестицій та релокацією частини компаній до інших регіонів.

5. Структура залишається малодиверсифікованою.

Попри позитивну динаміку в окремих секторах, розвиток підприємництва в місті залишається залежним від торгівлі та низькотехнологічних видів діяльності. Це обмежує потенціал інноваційного розвитку.

Отже, підприємницьке середовище м. Кропивницький потребує підтримки диверсифікації структури, зокрема розвитку високотехнологічних і виробничих секторів через інституційну та фінансову підтримку.

Висновки.

Диверсифікація галузей. Підприємницька мережа області доволі різноманітна, але помітну домінанту займає торгівля (приблизно третина всіх підприємств). Значущі сектори – промисловість, аграрний сектор, будівництво та послуги. Такий розподіл схожий і на рівень міста Кропивницького як центру регіону.

Торгівля та послуги. Торгівля залишалася найпоширенішою діяльністю (30% у 2022), отже мережа підприємств міста/регіону сильно «торгова». За ним істотно поступаються будівництво та сільське господарство (~7–10%).

Зростання ІТ-сектору. Натомість відзначаємо зростання ІТ-послуг – від ~4% у 2022 до ~5–6% у 2024. Хоча відносно невелика, ця динаміка свідчить про певний розвиток сфери інформаційних технологій у регіоні.

Вплив воєнного часу. Після початку війни загальна кількість підприємств скоротилася, особливо в торгівлі та деяких сервісах. Це могло трохи зменшити секторальну диференціацію (послуг стало трохи менше). Проте частки провідних галузей залишаються стабільними.

Баланс економіки. Попри певне зростання ІТ та зменшення торгівлі, економічна структура залишається помірно збалансованою. Немає одноосібної залежності від однієї галузі (крім традиційної ролі торгівлі), що вказує на помірний рівень диверсифікації. Разом з тим, за рахунок стимулювання нових технологічних і сервісних сфер можна подальше покращувати галузевий баланс у місті.

2.3. Аналіз ефективності місцевих механізмів підтримки у контексті Департаменту з питань економічного розвитку Кропивницької міської ради

Аналіз місцевих механізмів підтримки малого та середнього бізнесу у Кропивницькому (2022–2024 рр.). Програми підтримки МСП: у Кропивницькій міській громаді діє місцева «Програма розвитку малого і середнього підприємництва на 2024–2026 рр.», затверджена рішенням міськради. Її виконання координує Департамент економічного розвитку КМР через КП «Центр підтримки підприємництва Кропивницької міськради». До заходів програми належать фінансова підтримка новостворення бізнесу (гранти), компенсація відсотків за кредитами, а також навчальні та консультаційні проекти. На початок 2025 року для компенсації витрат на започаткування бізнесу було передбачено 1,5 млн грн, але фактично профінансовано тільки 482,4 тис. грн трьома підприємцями (9 учасників). Крім того, у I півріччі 2025 у рамках програми проведено 45 навчальних тренінгів, у яких взяли участь близько 651 особа [34].

Обсяги фінансування і охоплення: загалом за завданнями програми (усі напрями) заплановано було 1 849,8 тис. грн, але на звітний період виконано лише 482,4 тис. грн ($\approx 26\%$ плану). Фактично використано кошти міського бюджету переважно на діяльність Центру підтримки підприємництва (план 1 600, фактично 790,5 тис. грн). Бюджетні ресурси на інші завдання (консультації, компенсації кредитів тощо) часто не повністю освоєні

(наприклад, компенсація відсотків за кредитами планувалась 200 тис. грн, але фактично не реалізована). Таким чином, сталість і достатність фінансування низькі – значна частина програми фінансується дозовано чи фактично не реалізується. Водночас є певний фінансовий внесок обласного бюджету (через КП «Кіровоградський регіональний центр підтримки бізнесу») на співфінансування кредитів та навчання [34].

Учасники та напрямки підтримки: за даними КП «Центр підтримки підприємництва», мережа заходів торкає понад сотні підприємців. Так, центр надав консультаційну та методичну допомогу 651 особі – суб'єкту МСП або стартаперу. Зокрема, за 9 місяців 2024 року проведено 61 консультацію підприємцям з питань оподаткування, регуляторики, підготовки бізнес-планів тощо. Крім інформпідтримки, місто залучалось до державних програм. Зокрема, у межах держпрограми «є-Робота» 8 кропивницьких проєктів отримали грантову підтримку (загальна сума проєктів – 3,0 млн грн, створено 20 робочих місць). У програмі «Доступні кредити 5–7–9%» станом на липень 2023 року видано 105 пільгових кредитів місцевим підприємцям. На жаль, власних кредитних програм громади немає, тому міській бізнес забезпечується лише інформуванням про державні ініціативи (вебсайти міськради, соціальні мережі тощо) [34].

Доступність інституцій: головним локальним інститутом підтримки є КП «Центр підтримки підприємництва» при Департаменті економічного розвитку, який забезпечує безоплатні консультації, тренінги та інформаційну підтримку. В громаді є також Міськрайонний центр зайнятості з програмами працевлаштування підприємців і безробітних. Міський бізнесінкубатор (BusinessKrop-HUB) запрацював на базі індустріального парку «Ростагропром» як проєкт за кошти USAID. Загалом доступ до цих інституцій є – всі послуги організовані публічно, але ресурсів вистачає не на всіх бажаючих [34].

Показники охоплення та сталість: за даними станом на 2021 рік, у Кропивницькому було зареєстровано понад 3 000 підприємств (з них 316 –

середніх) та понад 13 000 ФОП. У воєнний період активність підприємців дещо впала, хоча багатьом вдалося зберегти бізнес за рахунок масштабного переходу до гнучких форм (ФОП) і державної підтримки. Наразі охоплення державною/муніципальною допомогою оцінюється помірно: умовно «документально» підтримці підлягали кількості учасників (гранти, кредити, консультації). Фінансування ж залишається обмеженим – тому охоплення підприємницького середовища мережевими програмами становить кілька відсотків від загальної кількості МСП.

Оцінка підприємницького клімату та стійкості.

Баланс «входу–виходу» бізнесу. За даними ЦНАП «Прозорий офіс» і департаменту економічного розвитку, початок повномасштабної війни спричинив значне падіння реєстрацій МСП. Наприклад, у I кварталі 2022 р. (на фоні введення воєнного стану) зареєстровано лише 128 ФОП, а припинило діяльність – 218 (баланс –90 ФОП). У січні–червні 2022 року ситуація ускладнилася: зареєстровано 201 ФОП, припинено 337 (баланс –136). Це свідчить про кризовий період (значне перевищення «виходів» над «входами»). Проте починаючи з 2023 року динаміка вирівнюється. У січні–березні 2023 року зафіксовано 117 реєстрацій нових ФОП і 93 припинення – чистий приріст +24 ФОП. Таким чином, показник підприємницької стійкості (співвідношення зареєстрованих до ліквідованих) спочатку був нижчим за 1, але до початку 2023 року перевищив 1 (відомчий «коефіцієнт стійкості» виріс). У таблиці нижче наведено динаміку реєстрацій/припинень:

Січень–березень 2022: Зареєстровано 128 ФОП, припинено 218; баланс –90.

Січень–червень 2022: Зареєстровано 201 ФОП, припинено 337; баланс –136.

Січень–березень 2023: Зареєстровано 117 ФОП, припинено 93; баланс +24.

Ці дані ілюструють кризову хвилю на початку війни та початок адаптації бізнес-спільноти вже у 2023 році.

Адаптивність підприємництва.

У умовах війни підприємці демонструють вади адаптивності: переважно рятують бізнес, переходячи на найбільш гнучкі форми. Наприклад, серед

переміщених до Кропивницького підприємців практично всі зареєстровані як ФОП – з чим пов'язане їхнє швидке відновлення. За даними департаменту, станом на 1 квітня 2023 року 7 переселенців перереєструвалися як ФОП (6 у сфері ІТ, 1 – сфера послуг). Це демонструє здатність підприємців швидко переформатовуватися. Також помітно «зменшення масштабу» бізнесу: більшість нових ініціатив і відновлень – саме ФОП (86% серед переміщених підприємців), що свідчить про переорієнтацію на дрібніший формат. Скорочення масштабів компенсує гнучкість – відтворення частини підприємницької активності відбувається у формі ФОП без великих капіталовкладень.

Критерієм швидкості відновлення реєстрацій стало порівняння періодів: падіння у 2022 переросло у зростання кількості ФОП вже у І кварталі 2023. Це дозволяє говорити про поступову стабілізацію: нові реєстрації зросли, а частка припинених зменшилась. Водночас очевидно, що збереження бізнесу часто відбувається на рівні «домашнього» чи мікробізнесу (ФОП), що найкраще відповідає критерію «зменшення масштабів за збереження активності» – тобто підприємці продовжують працювати хоч і в менших обсягах.

Інтегральна оцінка рівня розвитку підприємництва. Узагальнення за методиками.

Підсумовуючи вище наведені дані за методиками (п. 1.2), можна зробити такі висновки. По-перше, за фазою розвитку екосистема підприємництва Кропивницького є перехідною: довоєнний ринок сформований, але війна викликала кризу, тож зараз міська громада перебуває у стадії відновлення та адаптації бізнесу. У мирний період в громаді налічувалося ~3 000 підприємств та >13 000 ФОП, але у 2022–2023 рр. багато підприємців або припинили діяльність, або суттєво змінили масштаб. По-друге, динаміка МСП і ФОП в умовах війни свідчить про перехід активності до ФОП – число ФОП після початкового спаду почало відновлюватися та навіть збільшуватися. Кількість середніх/великих підприємств лишається майже незмінною або зменшується, оскільки вони менш мобільні. По-третє, експертно-аналітична оцінка показує,

що інституційна підтримка у громаді є, але її ресурси й охоплення обмежені. Департамент і Центр підтримки надають консультації та інформують про державні програми, але власних довгострокових фінансових інструментів (кредитів чи грантів із міського бюджету) не розроблено. Відтак міський вплив на розвиток МСП здійснюється переважно через поінформованість та техпідтримку, а реальні результати фінансування малих бізнесів поки що невеликі.

Інтегральна оцінка розвитку підприємництва в Кропивницькому

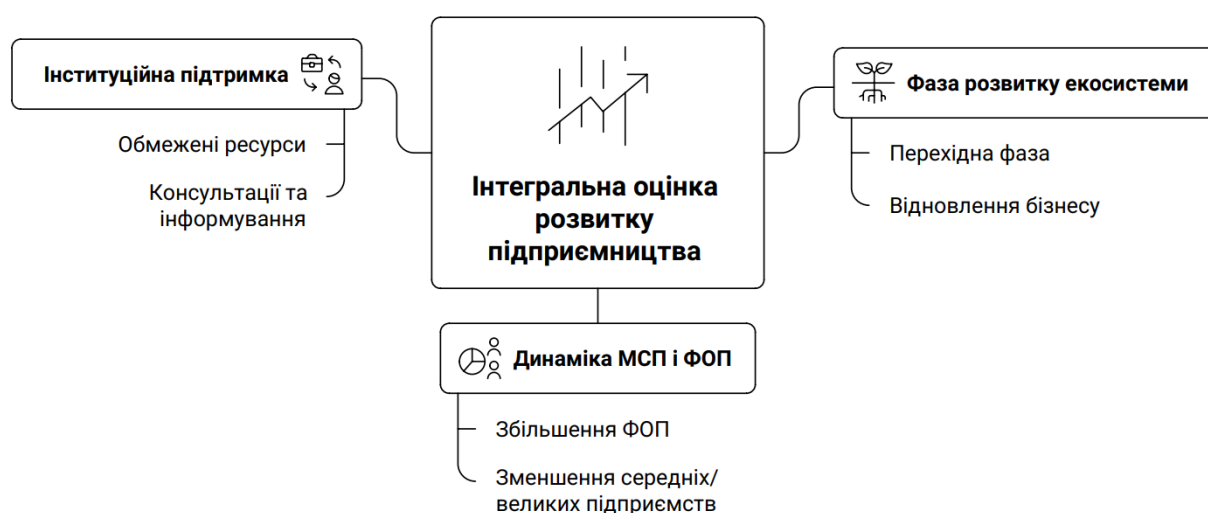


Рисунок 2.12 - Інтегральна оцінка рівня розвитку підприємництва

**Авторська розробка*

Отже, рівень розвитку підприємництва в Кропивницькому за 2022–2024 рр. можна охарактеризувати як помірний, із тенденцією до стабілізації на фоні війни. Доки 2022 року підприємницька активність суттєво знизилась, з 2023-го спостерігається відновлення реєстрацій (особливо ФОП) і збереження майже всієї бізнес-інфраструктури міста. Місцеві програми підтримки сприяли цьому насамперед консультаціями та навчанням; повномасштабне фінансування бізнесу громада забезпечити не змогла. Отже, підприємницька екосистема Кропивницького перебуває у фазі “адаптації та відновлення”: наявна лінійка державних та муніципальних ініціатив допомагає зберегти бізнес, однак для переходу до повноцінного росту потрібне суттєве збільшення ресурсів і посилення охоплення підтримки.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У М. КРОПИВНИЦЬКИЙ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО ЧАСУ

3.1. Пропозиції з удосконалення місцевої політики розвитку підприємництва у м. Кропивницький

Аналіз показав, що підприємницький потенціал міста значний, проте «не повністю використовується через обмеженість об'єктів інфраструктури та фінансової підтримки, а також недостатню взаємодію влади і бізнесу». Відповідно, цілісний підхід до розвитку МСП у Кропивницькому має включати координацію коротко-, середньо- та довгострокових заходів за типом підтримки (фінансова, консультаційна, цифрова, донорська) і з урахуванням різних форм підприємництва (МСП, ФОП, мікробізнес, стартапи). Нижче наведено рекомендації для Департаменту економічного розвитку Кропивницької міської ради по трьох часових горизонтах.

Короткострокові (1 рік).

1. Консультаційна підтримка. Активізувати діяльність Центру підтримки підприємництва та зон «Дія.Бізнес» – надавати безкоштовні консультації з бізнес-планування, фінансування та маркетингу. Проводити виїзні семінари й бізнес-зустрічі, залучаючи експертів та менторів, щоб оперативно реагувати на запити підприємців.

2. Фінансова підтримка. Забезпечити доступ до пільгових кредитів і грантів: популяризувати участь місцевих МСП у державній програмі «Доступні кредити 5–7–9%» та інших державних ініціативах. Виділити кошти міського бюджету на виплату невеликих міських грантів і часткове співфінансування проєктів («міський фонд підтримки підприємництва»). Забезпечити готовність програм співфінансування і компенсацій від ОТББ чи бізнес-асоціацій.

3. Податкова і регуляторна підтримка. Запровадити локальні податкові стимули і пільги для нових МСП та ФОП, особливо для демобілізованих громадян (наприклад, знижені ЄСВ та ЄП на 1–2 роки). Спростувати процедури реєстрації та звітності (позитивний досвід учасників зустрічі «Кропивницька громада» показує ефект консультаційних сервісів і семінарів). Дерегулювати місцеві норми, щоб зменшити часові та фінансові витрати підприємців (запровадити принцип «єдиного вікна» для видачі дозволів).

4. Цифровізація. Одночасно використовувати національні цифрові ініціативи: долучитися до «компасу цифрової зрілості» від Дія.Бізнес, організувати навчальні курси з ІТ-інструментів, електронної торгівлі та кібербезпеки. Створити місцеві консультаційні майданчики з цифрових рішень (наприклад, семінари з онлайн-маркетингу, реєстрації в системі Prozorro тощо).

5. Залучення донорських ресурсів. Подати заявки на гранти міжнародних організацій для МСП (ЄБРР, USAID, ЄС тощо). Наприклад, ЄБРР пропонує гранти до €10 тис. на консалтингові послуги та навчання для українських підприємств. Зосередитись на швидких донорських проєктах із навчання бізнес-ініціатив ФОП і стартапів (Рисунок 3.1).

Короткострокові рекомендації для підтримки бізнесу



Рисунок 3.1 - Рекомендації для Департаменту економічного розвитку Кропивницької міської ради у короткостроковій перспективі (1 рік)

**Розроблено автором*

Середньострокові (2–3 роки).

1. Розбудова інфраструктури підтримки. У співпраці з регіональними ініціативами розширити мережу бізнес-інкубаторів і коворкінгів у місті (можливе партнерство з Регіональним фондом підтримки МСП та Кіровоградською агенцією розвитку). Реалізувати проєкт міського технопарку або Індустріального парку – центрів для розвитку стартапів і науково-технічних ініціатив. При цьому інтенсифікувати спільні програми з обласним фондом і оперувати співфінансуванням від областей чи ОДА (зокрема на інвестиційні інноваційні проєкти).

2. Освітні та популяризаційні програми. Запровадити регулярно діючі освітні курси й тренінги для ФОП і МСП: співпрацювати з місцевими університетами та бізнес-асоціаціями над курсами підприємництва та фінансової грамотності. Активно просувати державні програми грантової підтримки (напр. «Власна справа») серед місцевого бізнесу та молодих підприємців. Використовувати мережу центрів зайнятості й громадські організації для інформування про такі програми (як це вже практикується на заходах за участі ОЦЗ).

3. Формування партнерств. Створити регулярні майданчики взаємодії влади й бізнесу (робочі групи, платформи «відкрита рада»). Забезпечити консультативну участь представників підприємців у міських програмах та обговоренні регуляторних актів. Поглибити співпрацю з обласними органами влади (ОДА, ОЦЗ, ТПП), галузевими асоціаціями та громадськими радами підприємців. Це сприятиме ефективнішій реалізації спільних проєктів і зменшенню бюрократичних бар'єрів (на основі досвіду наради «Кіровоградщина для всіх») (Рисунок 3.2).

Стратегія розвитку бізнесу на середньострокову перспективу



Рисунок 3.2 - Рекомендації для Департаменту економічного розвитку Кропивницької міської ради у середньостроковій перспективі (2-3 роки)

**Розроблено автором*

Довгострокові (5+ років).

1. Інтеграція в євроінтеграційні програми. Виходити на міжнародні ринки і мережі підтримки МСП: брати участь у програмах ЄС (COSME, Horizon, EUREKA тощо). COSME, наприклад, націлена на підвищення конкурентоспроможності МСП і відкриття ринків ЄС. Через офіс «Підтримка» та агенції розвитку слід залучати консультативні та фінансові ресурси ЄС для експорту місцевих товарів і розвитку інноваційних стартапів.

2. Стале впровадження цифрових технологій. Розвивати стратегічну програму цифрової трансформації бізнесу – продовжувати роботу за рамками ініціативи Дія.Бізнес. Це означає запровадження ШІ-асистентів для підприємців, створення міських «розумних» сервісів (наприклад, онлайн-портали дозволів, «єдине вікно» послуг), а також підтримку цифрових стартапів. Створення індексу цифрових змін та регулярна самооцінка МСП (за прикладом «Компас цифрової зрілості») дозволять міській владі оперативно коригувати програми підтримки.

3. Інновації та смарт-спеціалізація. Розвивати пріоритетні локальні кластери (з огляду на сильні сторони регіону: агро, ІТ, харчову промисловість тощо). Сприяти R&D-співпраці між університетами та підприємствами, створити «технопарк» або лабораторії при вузах. Впровадити механізми моніторингу ефективності (ключові показники МСП, опитування бізнесу) та коригувати політику за результатами оцінювання.

4. Системна підтримка та інвестиції. Забезпечити сталу фінансову основу для місцевої підтримки підприємництва, зберегти фінансування програм через включення їх до середньострокових стратегій (згідно з методичними рекомендаціями). Заохочувати інвестиції в малий бізнес, у тому числі через стимулювання місцевих інвесторів та «бізнес-ангелів». Готувати ґрунт під плани-проекти масштабної підтримки МСП у межах муніципальних програм 2030 року та співпрацювати з великими інфраструктурними проектами на національному рівні (Рисунок 3.3).

Довгострокові стратегії підтримки МСП

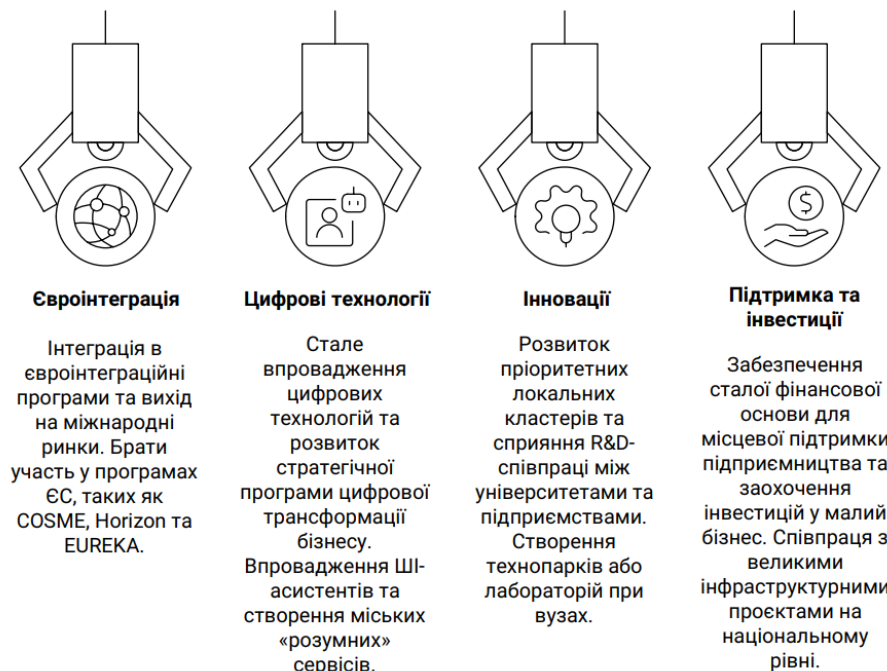


Рисунок 3.3 - Рекомендації для Департаменту економічного розвитку Кропивницької міської ради у довгостроковій перспективі (5+ років)

**Розроблено автором*

Кожна з наведених рекомендацій базується на виявлених слабких місцях та можливостях підприємницького середовища Кропивницького (зокрема, на аналізі локальних даних і проведених опитуваннях) і співзвучна з чинними державними та регіональними стратегіями. Реалізація цих заходів повинна координуватися Департаментом економічного розвитку за участю всіх зацікавлених сторін з метою створення сприятливого бізнес-клімату і сталого розвитку МСП в громаді.

3.2. Визначення стратегічних пріоритетів підтримки підприємництва у м. Кропивницький в умовах викликів та загроз

Сучасні виклики (збройна агресія, енергетична криза, порушення логістики) призвели до значного обмеження діяльності бізнесу в регіоні: припинили роботу низка підприємств, порушилися ланцюги поставок, відтік працівників (через мобілізацію, вимушене переселення) знизив обсяг робочої сили. Водночас Уряд заклав рекордні обсяги підтримки бізнесу – понад 45 млрд грн у 2024 році, з яких 850 млн грн припадають на Кіровоградщину – з метою змінити структуру економіки та збільшити частку переробки і несировинного експорту [57].

Враховуючи це, стратегічні пріоритети підтримки підприємництва у Кропивницькому мають акцентуватися на таких ключових напрямках:

1. Забезпечення зайнятості та створення нових робочих місць. Підприємницька діяльність – один із базових механізмів зайнятості. Місцева політика розвитку ринку праці ще до війни орієнтувалася на «створення нових робочих місць і підтримку підприємництва з метою самозайнятості населення». Наша практика показує: розвиток МСП прямо корелює з працевлаштуванням. Наприклад, регіональний фонд підтримки підприємництва фінансує інвестиційні проекти в пріоритетних галузях, «які передбачають створення нових робочих місць». Тому серед пріоритетів – стимулювання створення бізнесів у трудомістких галузях (агропереробка,

легка промисловість, ІТ-сервіси), із забезпеченням пільгового кредитування чи компенсації витрат новоствореним роботодавцям. Міська влада має продовжувати заохочувати самозайнятість (наприклад, через грантові програми «Власна справа» тощо) та навчальні ініціативи з перепідготовки безробітних на роботодавців.

2. Цифровізація та технологічні інновації. В умовах війни та глобальної конкуренції критично важливо переводити підприємства до «нового технологічного укладу». За даними «Дія.Бізнес», до 2028 року 80% українських МСП мають інтегруватися в цифрову економіку [49].

На рівні регіону стратегія розвитку акцентує на «технологічно-інноваційному переоснащенні та введенні в дію нових високотехнологічних виробництв» і стимулює розвиток інноваційного потенціалу з активізацією співпраці підприємств із науковими установами та вищою школою. Для Кропивницького це означає пріоритетну підтримку ІТ-підприємництва, сервісів онлайн-торгівлі та дистанційних послуг, а також використання digital-інструментів у малому бізнесі. Наприклад, слід розширювати участь місцевих підприємців у національних програмах цифрової трансформації (оцифрування бухгалтерії, продаж через мережу тощо) і розвивати місцеві хаби (спільноти) цифрових стартапів у співпраці з КНТУ чи університетом тощо.

3. Експортно-орієнтований розвиток та переробка. Для економічного зростання Кропивницького важливо не залишатися сировинним додатком. Уряду пріоритетно стимулювати «несировинний експорт» та реальний сектор, а регіону – розвивати торгівельно-економічні зв'язки з країнами ЄС, Азії, Африки [54].

Міські компанії мають концентруватися на виробництві продукції з вищою доданою вартістю (сільгосппродукт із глибокою переробкою, техніка, промислове обладнання, ІТ-сервіси) та шукати зовнішні ринки. Стратегічний план регіону також підкреслює необхідність «забезпечення... використання корисних копалин, нарощування потенціалу їх переробки з урахуванням світових тенденцій». Отже, пріоритет для Кропивницького – заохочувати

підприємців до експортної діяльності (ярмарки, участь у виставках, підтримка сертифікації) і співпрацювати з кластерами регіону, щоб збільшити обсяги інноваційної переробки місцевої сировини.

4. Молодіжне підприємництво та освіта підприємців. Молодь є рушійною силою інновацій. Підтримка стартапів та соціальних підприємств серед молоді сприяє довготерміновій конкурентоспроможності громади. У Кропивницькому вже проводяться освітні ініціативи на цю тему: наприклад, міський захід «Активуй лідерство» об'єднав молодь, бізнес і владу для обговорення стратегій власного бренду, креативних індустрій та молодіжного підприємництва. Як профільним департаментом, так і місцевими навчальними закладами слід розвивати подібні програми: наприклад, студентські бізнес-інкубатори, конкурси грантів для молодих підприємців, дуальне навчання, що поєднує технічну підготовку з практикою на реальних виробництвах. Ціль – максимізувати залучення молодих людей у бізнес-середовище, розвиваючи «підприємницький ген» серед випускників, особливо у високотехнологічних і творчих сферах.

5. Інфраструктура підтримки і фінансування. Ефективна система підтримки малого бізнесу передбачає розгалужені консультаційні центри і стабільне фінансування. Зокрема, у Кропивницькому відкрито регіональний офіс «Зроблено в Україні», де підприємці можуть безкоштовно отримати консультації, допомогу у написанні бізнес-плану та подачі заявок на гранти і державні програми. Важливими є також існуючі інструменти: обласний і місцеві фонди підтримки підприємництва, центр «BusinessKrop-HUB», які вже сьогодні надають консультації та часткове фінансування. Міська Програма розвитку МСП передбачає, що Департамент економічного розвитку разом з КП «Центр підтримки підприємництва» розподіляють бюджетні кошти на компенсації та субсидії для підприємців. Відповідно, департамент повинен максимально використовувати наявні ресурси та програми: спрямовувати бізнес на кредитні лінії 5-7-9% і гранти (зокрема «Власна справа» та для ВПО/ветеранів), залучати фінансування індустріальних парків, сприяти

інвестиційним проєктам із співфінансуванням. При цьому важливо спрощувати регуляторний режим (єдиний «єОфіс» для бізнес-послуг, консультації з податкового/митного законодавства тощо) і забезпечувати безперешкодний доступ до цих сервісів.

Стратегічні пріоритети підтримки підприємництва

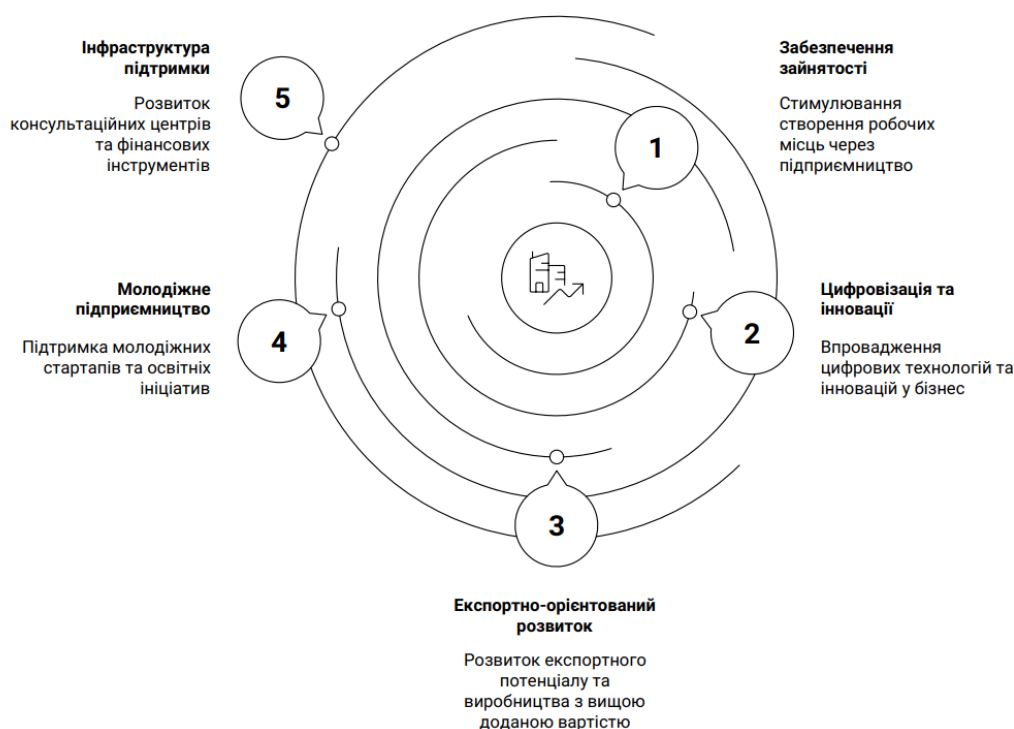


Рисунок 3.4 - Стратегічні пріоритети підтримки підприємництва у м. Кропивницький в умовах викликів та загроз

**Розроблено автором*

Зазначені пріоритети узгоджуються із раніше розробленими нами рекомендаціями для Департаменту економічного розвитку. Зокрема, у Затвердженій Програмі розвитку МСП 2024–2026 рр. центральним розпорядником коштів визначено саме Департамент разом із Муніципальним центром підтримки підприємництва. Це підтверджує, що саме на департамент покладається координація фінансових та консультаційних заходів для бізнесу. Таким чином, запропоновані напрями (зайнятість, цифровізація, експорт, молодіжні ініціативи, розвиток інфраструктури) повинні знайти відображення у планах департаменту та відповідних заходах, щоб забезпечити комплексну підтримку підприємництва у Кропивницькому в умовах сучасних викликів.

3.3. Формування комплексного механізму розвитку підприємництва у м. Кропивницький в умовах трансформаційної економіки

На сучасному етапі війни та економічних трансформацій підтримка підприємництва потребує системності. Економіка м. Кропивницького характеризується високою часткою малого й середнього бізнесу, але цей сектор залежить від обмежених джерел фінансування й нестабільного ринкового попиту. Міська програма розвитку МСП на 2021–2023 рр. передбачала 2,197 млн грн бюджетних коштів та ресурсів інвесторів/донорів, а її виконавцем визначено департамент економічного розвитку міськради. Нова програма на 2024–2026 рр. затверджена рішенням міської ради, окремим пунктом призначаючи комунальний центр підтримки підприємництва та регіональний фонд отримувачами бюджетних коштів для фінансування МСП; паспорт програми чітко визначає ініціатора (міська рада), розробника (департамент), співвиконавців (виконавчі органи, центр підтримки, університети, бізнес-асоціації) та три роки реалізації [48].

Водночас загальнодержавні програми доступного кредитування 5-7-9 % та регіональний фонд підтримки малого і середнього підприємництва створюють можливість для доповнення місцевих ресурсів. Усі ці інституційні та фінансові елементи мають діяти в комплексі.

Теоретична основа механізму. Сучасні дослідження радять розглядати підприємництво в межах мезо-рівня як систему взаємодії держави, бізнесу, науки та громадянського суспільства (концепція «четверної спіралі»). Успішні регіональні стратегії ґрунтуються на кількох ключових механізмах:

- Нормативно-правовий – створення сприятливого правового поля для МСП; ухвалення місцевих програм, адаптованих до державної політики та цілей сталого розвитку.
- Фінансово-кредитний – доступ до муніципальних і державних фінансових інструментів, грантів та кредитів; запровадження місцевих гарантійних фондів.

- Інноваційно-технологічний – підтримка цифровізації та впровадження R&D; розвиток кластерів і технопарків.
- Інформаційно-консультаційний – надання підприємцям знань, менторства, консультацій.
- Соціально-інклюзивний – підтримка жіночого, молодіжного та соціального підприємництва, розвиток самозайнятості.

Пропонований комплексний механізм.

1. *Інтегрований програмно-нормативний блок.* Ухвалені програми розвитку МСП (2021–2023 рр. і 2024–2026 рр.) вже виконують роль базового документа [48]. Для комплексного механізму потрібно забезпечити наступність між програмами та їх інтеграцію у Стратегію-2030 громади. Департаменту доцільно розробляти щорічні плани реалізації з чіткими показниками (кількість створених робочих місць, обсяги підтриманих проєктів тощо) і постійно залучати підприємницьку спільноту та науковців до перегляду цих документів.

2. *Інституційно-організаційний блок.* Згідно з паспортом програми 2024–2026 рр., відповідальними за її реалізацію є департамент економічного розвитку, центр підтримки підприємництва та регіональний фонд. Механізм передбачає створення *єдиної координаційної платформи*, до якої входять представники міської ради, бізнес-асоціацій, університетів, банківських структур і громадських організацій. Платформа координуватиме інформаційні заходи, добір проєктів на фінансування та моніторинг впливу.

3. *Фінансовий блок.* Підприємці мають отримати широкий доступ до коштів. Окрім міського бюджету, це кошти регіонального фонду, державної програми «Доступні кредити 5-7-9 %» та грантів міжнародних організацій. Комунальний центр підтримки підприємництва може адмініструвати мікрогранти (до 100 тис. грн) для старту або релокації бізнесу, а регіональний фонд – пільгові кредити для експансії чи інноваційних проєктів. Важливо впровадити місцевий гарантійний механізм (через муніципальний гарантійний фонд) для здешевлення кредитів.

4. *Освітньо-консультаційний блок.* Потрібно розширити функції існуючих центрів (BusinessKrop-HUB, Центр підтримки підприємництва), які вже проводять тренінги і семінари. Навчання має охоплювати цифрові навички, грантовий менеджмент, вихід на експорт, ефективне управління бізнесом та соціальну відповідальність. Локальні університети та наукові інститути залучаються для розробки та проведення програм; підприємці з практичним досвідом – як ментори.

5. *Кластерно-інноваційний блок.* За даними зустрічі кропивницьких і київських хай-тек-кластерів, пріоритетними є приватні інвестиції та цифровізація громадського транспорту та інших сфер [38].

Це свідчить про існуючий інтерес до кластерних ініціатив. Комплексний механізм передбачає формування локальних кластерів (агropереробний, машинобудівний, IT, креативні індустрії), в яких підприємства, університети та влада спільно працюють над інноваційними проєктами, спільними закупівлями й маркетингом. Важливо інтегрувати кластери в національні та європейські мережі (COSME, Horizon Europe).

6. *Соціально-інклюзивний блок.* Особливу увагу треба приділити підтримці жіночих, молодіжних, ветеранських і соціальних підприємств. Місто має запровадити спеціальні програми наставництва та грантові конкурси для цих груп. Це не лише відповідає принципам справедливості, а й підвищує стійкість місцевої економіки.

7. *Моніторинг та оцінка.* Комплексний механізм має передбачати створення системи моніторингу: збір даних про кількість суб'єктів, зайнятість, обсяги виробництва, інноваційність і експорт. Щорічні звіти департаменту та регіонального фонду мають містити оцінку ефективності заходів і рекомендації щодо коригування політики. Важливо, щоб ці звіти були публічними – це забезпечить прозорість та довіру підприємців.

Очікуваний ефект. Реалізація запропонованого комплексного механізму забезпечить синергію місцевих і державних програм, залучить нові фінансові ресурси та підвищить інноваційність місцевих бізнесів. Чітке розмежування

функцій департаменту, центру підтримки та регіонального фонду дозволить уникнути дублювання і зробити допомогу більш адресною. Вирішення соціальних та освітніх завдань сприятиме залученню молоді й вразливих груп до підприємницького середовища. В умовах воєнної економіки й повоєнного відновлення місто отримає стійкий інструмент розвитку, здатний адаптуватися до змін і забезпечити зростання конкурентоспроможності кропивницької громади. Ми пропонуємо візуалізувати розроблену схему, що відображає комплексний механізм розвитку підприємництва в м. Кропивницький (Рисунок 3.5).



Рисунок 3.5 - Комплексний механізм розвитку підприємництва в м. Кропивницький

На рисунку 3.5 підприємництво м. Кропивницького (центр) – центральний елемент, на який впливають усі механізми підтримки. Він символізує сукупність суб'єктів МСП, ФОП, стартапів та мікробізнесів, що формують локальну економіку.

Програмно-нормативний блок – забезпечує ухвалення та інтеграцію місцевих програм розвитку МСП у загальну стратегію регіону. Він формує правове поле, сприяє стабільності та спадковості політики.

Інституційно-організаційний блок – включає департамент економічного розвитку, центр підтримки підприємництва та регіональний фонд. Координує взаємодію влади, бізнес-асоціацій, університетів і громадських організацій.

Фінансовий блок – охоплює бюджетні програми, регіональний фонд та державні схеми кредитування (5–7–9 %), гранти і муніципальні гарантійні механізми. Його мета – забезпечити доступні ресурси для розвитку бізнесу.

Освітньо-консультаційний блок – відповідає за навчання та менторську підтримку підприємців. Містить семінари, тренінги й інформаційні майданчики, що допомагають розвивати цифрові навички, експортні компетенції та управлінські знання.

Кластерно-інноваційний блок – спрямований на формування галузевих кластерів (агро, ІТ, промисловість) і створення технопарків та інноваційних хабів. Підтримує впровадження технологічних розробок та кооперацію з університетами.

Соціально-інклюзивний блок – передбачає підтримку жіночого, молодіжного, ветеранського та соціального підприємництва, сприяє самозайнятості та рівним можливостям для всіх груп населення.

Моніторинг та оцінка – забезпечує збір і аналіз даних про кількість підприємств, зайнятість, інноваційність та інші ключові показники. Важливий для коригування політики й забезпечення прозорості.

Лінії зв'язку на схемі показують, що всі блоки напряму впливають на підприємницьке середовище та взаємодіють між собою: фінансові інструменти підтримуються нормативною базою; консультаційний і освітній блоки тісно пов'язані з кластерно-інноваційним; моніторинг постачає дані для коригування всіх інших елементів. Такою інтегрований підхід дає змогу ефективно використовувати ресурси, покращувати координацію та підвищувати стійкість бізнесу в умовах трансформаційної економіки.

Отже, аналіз стратегічних напрямів, ефективності механізмів підтримки та динаміки розвитку підприємництва у місті Кропивницький в умовах воєнних викликів і трансформаційної економіки засвідчує складність, але

водночас і потенціал місцевої підприємницької екосистеми. Дані свідчать про суттєві коливання у динаміці реєстрації та припинення діяльності суб'єктів господарювання, особливо серед ФОПів, що вказує на вразливість мікробізнесу та самозайнятості до зовнішніх шоків. Водночас позитивні сигнали спостерігаються в поступовому зростанні частки інноваційних секторів (ІТ, переробка, освітні послуги), розвитку галузевої диверсифікації та появі нових інституційних ініціатив.

На цьому тлі особливо актуальним є формування комплексного механізму підтримки підприємництва, що поєднує програмно-нормативний, фінансовий, організаційний, консультаційний та кластерно-інноваційний виміри. Важливо, що стратегічні пріоритети були сформульовані з урахуванням реальних викликів, особливостей підприємницької структури регіону та результатів емпіричних досліджень. Зокрема, акценти на молодіжному підприємстві, цифровій трансформації, консультаційній підтримці, кластеризації та залученні донорських ресурсів є не лише релевантними, але й цілком реалізовуваними за умови політичної волі та належної координації з боку Департаменту з питань економічного розвитку.

Реалізація запропонованого механізму дозволить: - посилити стійкість підприємницького середовища, зменшити частку бізнесів, що припиняють діяльність; - сприяти структурній модернізації економіки міста через акценти на інноваційних секторах; - забезпечити інклюзивність розвитку – із фокусом на жінок, ветеранів, молодь, осіб з тимчасово переміщених територій; - підвищити якість публічного управління розвитком МСП, зробивши політику прозорою, аналітично обґрунтованою та адаптивною. Таким чином, розвиток підприємництва у Кропивницькому має стати не лише інструментом економічного зростання, а й фундаментом соціальної згуртованості, інноваційної модернізації та адаптивності територіальної громади до глобальних викликів.

ВИСНОВКИ

У першому розділі розглянуті теретико-методичні засади управління розвитком підприємництва. Обґрунтовано, що підприємництво виступає базисом сучасної економіки України та одним із ключових чинників її життєздатності. Повномасштабна збройна агресія російської федерації суттєво трансформувала змістовні акценти підприємницької діяльності. Передусім посилилася роль соціальної функції підприємництва, актуалізувалася потреба у переосмисленні рівня ризикованості господарської діяльності, а також у перегляді принципологічних засад її здійснення. Управління розвитком підприємництва визначається як цілеспрямований вплив на підприємницьке середовище й діяльність суб'єктів з метою формування сприятливих умов, стимулювання інновацій та забезпечення сталого зростання. Отже системний огляд сутності та наукових підходів до управління розвитком підприємництва показав, що ефективне управління базується на поєднанні інституційних реформ, підтримки інновацій, розвитку регіональних екосистем і зміцнення підприємницьких компетенцій. Сучасні виклики - цифровізація, глобальна конкуренція, воєнні дії - підвищують значення адаптивних стратегій та bottom-up ініціатив. Наукова новизна полягає у формуванні інтегрованої моделі, що враховує багаторівневий характер підприємництва, значення цифрових технологій та стійкості, а також у розробці рекомендацій для удосконалення місцевої політики підтримки підприємництва. Визначено, що комплексне застосування традиційних і сучасних методичних підходів забезпечує більш об'єктивну, системну та прогностично орієнтовану оцінку розвитку підприємництва на мезо-рівні. Це створює науково-методичне підґрунтя для формування ефективної регіональної та муніципальної політики підтримки підприємництва в умовах викликів і загроз, з якими стикається українська економіка. Інституційне середовище та механізми управління підприємництвом на мезо-рівні є багатовимірним явищем, яке об'єднує правові, організаційні, фінансово-економічні, інноваційно-технологічні, соціокультурні та зовнішньоекономічні елементи. Розвиток підприємництва

не може ґрунтуватися лише на одному інструменті; потрібна синергія правового регулювання, фінансової підтримки, інноваційної екосистеми, освіти та соціального капіталу. Багаторівнева методика оцінювання, запропонована в науковій літературі, повинна стати основою для регіональних політик. Саме регіональні органи влади, департаменти економічного розвитку й центри підтримки формують політику, адаптуючи національні стратегії до локальних умов, забезпечують діалог з бізнесом та громадою, розробляють програми, моніторять їх виконання і коригують у разі необхідності. Доступ до капіталу та інновацій є вирішальними для виживання та зростання МСП. Муніципальні програми компенсації відсотків за кредитами та відшкодування витрат, регіональні фонди, міжнародні гранти та венчурні інвестиції мають бути частиною інституційного середовища. Неформальні інституції, мережі співпраці та довіри створюють умови для швидкого обміну знаннями, формування нових ідей і готовності до ризику. Популяризація підприємництва, менторські програми та залучення молоді й жінок є невід’ємною частиною політики. Вивчення досвіду інших регіонів України та країн ЄС показує, що різноманіття інструментів (кластери, інноваційні фонди, “one-stop shop” системи) може бути успішно адаптовано до місцевих умов. Для Кропивницького перспективним є розвиток агро-, логістичних та ІТ-кластерів, запровадження цифрових сервісів та інтеграція у міжнародні програми. Загалом, інституційне середовище на мезо-рівні є живою системою, що потребує постійного вдосконалення та адаптації. В умовах воєнних викликів, економічної невизначеності та технологічних змін саме якісні інституції та ефективні механізми управління можуть забезпечити сталий розвиток підприємництва, підвищити конкурентоспроможність регіонів і сприяти соціально-економічному відродженню України.

У другому розділі проведений ґрунтовний аналіз стану та умов розвитку підприємництва у м. Кропивницький в умовах викликів та загроз. Визначено, що соціально-економічні умови Кропивницького в умовах війни характеризуються поєднанням адаптації та стійкості. Місто зуміло зберегти

макрофінансову стабільність бюджету, поступово інтегрувати внутрішньо переміщених осіб (≈ 76 тис.) та залучити релокований бізнес. Це стало можливо завдяки активній муніципальній політиці, співпраці з міжнародними донорами (EU4Business, USAID, ООН) та мобілізації локальних ресурсів. Сектор малого та середнього підприємництва (МСП) є домінуючим у структурі економіки громади. Понад 93% реалізованої продукції забезпечується МСБ, на які припадає 80% робочих місць. Частка мікропідприємництва (ФОП) зростає, однак його економічний вклад поки що залишається обмеженим ($\sim 10\%$ реалізації), що вказує на потребу у зміцненні цього сегменту через інституційну підтримку та технологічне оновлення. Динаміка підприємництва виявила адаптивність, але й високу чутливість до зовнішніх загроз. У 2022 році зафіксовано кризовий спад (негативне сальдо ФОП -70), але вже у 2023 відбулося відновлення (сальдо ФОП $+257$). Проте дані за 2025 рік свідчать про повторне погіршення (сальдо -166), що може бути наслідком накопичених ризиків, енерговикликів та зниження попиту. Юридичні особи демонструють інерційне, але більш стабільне зростання. Галузева структура підприємництва у місті є недостатньо диверсифікованою. Домінує роздрібна торгівля ($\approx 30\%$), промисловість, сільське господарство, будівництво. Проте позитивною тенденцією є поступове зростання частки ІТ-послуг (з 4% у 2022 до 5,6% у 2024) та освітньо-медичних сервісів. Це свідчить про потенціал цифрової трансформації та переорієнтації на знаннєвоємні сектори. Інституційні механізми підтримки підприємництва існують, але залишаються недостатньо масштабованими. Попри наявність місцевої Програми розвитку МСП, Центру підтримки підприємництва та залучення державних програм (5–7–9%, «є-Робота»), фактичне охоплення підприємницького середовища становить лише кілька відсотків. У 2024 році лише 3 підприємці отримали компенсації з міського бюджету, тоді як консультативна підтримка охопила понад 600 осіб. Це засвідчує потребу у збільшенні обсягів фінансування, оперативнішій реалізації заходів та розширенні охоплення. Підприємницька стійкість Кропивницького має

фазовий характер. У 2022 році зафіксовано «кризову хвилю» з негативним коефіцієнтом підприємницької стійкості (<1). У 2023 – стабілізація (співвідношення відкритих/ліквідованих ФОП >1). У 2025 – повторне погіршення динаміки. Такий тренд свідчить про потребу в переході до довгострокової системної політики підтримки підприємництва з орієнтацією на інновації, фінансову сталість та освітню інфраструктуру. Інтегральна оцінка розвитку підприємництва дозволяє кваліфікувати підприємницьку екосистему Кропивницького як таку, що перебуває у фазі відновлення. Основу становлять МСП і ФОП, які гнучко адаптуються до умов війни, однак потребують посиленої інституційної, фінансової та технологічної підтримки. Потенціал інституцій міста є значним, проте ще не повністю реалізованим.

У третьому розділі сформовані і обґрунтовані напрями удосконалення механізмів розвитку підприємництва у м. Кропивницький в умовах викликів воєнного часу. Доведено, що підприємницьке середовище Кропивницького має високий потенціал, однак воно стикається з системними викликами - обмежена інфраструктура, слабка взаємодія між владою і бізнесом, нестача фінансової підтримки. У відповідь на це розроблено комплексну трирівневу модель політики підтримки МСП - коротко-, середньо- та довгострокову. Запропоновані напрями удосконалення місцевої політики розвитку МСП відповідають сучасним викликам воєнного часу, враховують пріоритети зайнятості, цифровізації, експортної орієнтації та підтримки молодіжного підприємництва. Це дозволяє міській владі діяти проактивно навіть в умовах кризи. Стратегічні пріоритети (зайнятість, цифрова трансформація, інновації, підтримка вразливих груп) відображають потребу у відновленні економіки через розвиток малого бізнесу, що забезпечує самозайнятість, адаптацію до воєнних викликів і збереження локального економічного балансу. Сформований комплексний механізм розвитку підприємництва базується на інтеграції нормативних, фінансових, освітніх, організаційних та інноваційних інструментів, що забезпечує системний підхід до розвитку МСП у місті. Залучення всіх стейкхолдерів (влада, бізнес, наука, громадськість) створює

умови для діалогу та спільного впровадження політик. Реалізація механізму сприятиме зростанню економічної стійкості громади, зниженню частки підприємств, що припиняють діяльність, модернізації економіки та розширенню можливостей для молоді, жінок, ветеранів і ВПО. Таким чином, підприємництво постає не лише як драйвер економічного зростання, а й як інструмент соціальної згуртованості та адаптації до трансформацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Д.А., Бухаріна Л.М. Онищенко О.А., Шишкін В.О. Підприємництво в сучасних умовах розвитку України. Запоріжжя, 2018. 428 с.
2. Бакунов О.О. Ефективне управління компетенціями при диверсифікації діяльності підприємства. Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. URL: <http://precon.donnuet.education/pdf/bakunov/bakunov2.pdf>
3. Беспалюк Х.М. Диверсифікація діяльності підприємств в період кризи: проактивні міри чи вимушені заходи *Національний університет «Львівська політехніка»*. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/53792/2/2020_Bespaliuk_Kh_MDyversyfikatsiia_diialnosti_168-169.pdf
4. Богуславський Є.І. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. №10. 14-18 с.
5. Бояринова К.О. Концептуальний підхід до формалізації економічно функціонального промислового підприємства в інноваційно орієнтованому розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2016. Вип. 2 (48). 153-159 с.
6. Бояринова К.О. Концептуальний підхід до формалізації економічно функціонального промислового підприємства в інноваційно орієнтованому розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2016. Вип. 2 (48). 153-159 с.
7. Бужимська К.О., Царук І.М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. *Бізнес Інформ*. 2020. №7. С. 278–287. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-278-28>
8. Бурмака М.М. Бурмака Т.М. Управління розвитком підприємства на прикладі підприємств будівельної галузі. ХНАДУ. 2011. 204 с.
9. Брінь П.В. Диверсифікація господарської діяльності підприємств. *Вісник НТО «ХП»*. Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2013. 69 (1042). 172-175 с.

10. Валінкевич Н.В. Основи підприємництва. Житомир: ЖДТУ, 2019. 493 с.
11. Вдовичак Т. Сутність підприємництва та його роль у економічному розвитку держави. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38490/2/FMZKPNES_2022_Vdovychak_T-The_essence_of_entrepreneurship_60-62.pdf
12. Гарачук Ю.О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 2. С. 60-66.
13. Головне управління ДПС у Кіровоградській області. На Кіровоградщині зареєстровано 72264 суб'єкта господарювання. URL: <https://kr.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/942862.html#:~:text=%D0%A3%20%D0%93%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%83%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%96%20%D0%94%D0%9F%D0%A1%20%D1%83,574%20%D1%84%D1%96%D0%B7%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%20%E2%80%93%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%86%D1%96>
14. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
15. Діалність суб'єктів господарювання Кіровоградської області / Головне управління статистики в Кіровоградській області. URL: <https://www.kr.ukrstat.gov.ua/?r=public/plangraf/pkp22/pkp22>
16. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
17. До уваги суб'єктів господарювання!: новина / BusinessKrop-online, Діловий Кропивницький онлайн, 21.02.2023. URL: <https://businesskrop-online.gov.ua/news/do-uvagi-subyektiv-gospodaryuvannya-2/>

18. Дослідницький Центр Разумкова: вебсайт. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/yak-energetyka-stane-draiverom-rozvytku-ukrainskoiekonomiky>
19. Друкер П. Ефективне управління підприємством. 2008. С. 224.
20. Дунська А.Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства. URL: http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm
21. Економічна правда: вебсайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/projects/ekonomika-bezvykydiv/2021/05/17/673870/29>
22. Жигірь А.А. Сутність підприємництва та чинники його економічного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 28–33.
23. Житло, робота та фінансова підтримка: як Кіровоградщина допомагає переселенцям / Суспільне, 19.02.2025. URL: <https://suspilne.media/kropyvnytskiy/952213-zitlo-robota-ta-finansova-pidtrimka-ak-kirovogradsina-dopomagae-pereselencam/>
24. Заїка О.В., Ткаченко В.В. Управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 43. DOI:10.32782/2524-0072/2022-43-55
25. Захарін С.В. Економічна диверсифікація як ефективний механізм забезпечення розвитку підприємства. *Вісник КНУТД*. 2021. №1. 139-145 с.
26. Звіт про виконання Програми розвитку малого і середнього підприємництва у Кропивницькій міській територіальній громаді за 2024 рік: публічна інформація. Кропивницька міська рада. 2025. URL: https://kr-rada.gov.ua/site/uploads/files/Publiczna_informacia/zvit/zvit_KMR_2024.pdf
27. Згурська О.М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. *Економічна наука*. 2018. 16-21 с.
28. Карпюк Г.І. Основи підприємництва. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnystv.pdf>

29. Кіровоградська обласна державна адміністрація. Стратегія розвитку Кіровоградської області на 2021–2027 роки. Кропивницький, 2020. 248 с. URL: <https://ekonomika.kr-admin.gov.ua/files/str1-lish-270320.pdf>

30. Кифяк В.І. Інтеграційний підхід до дослідження інституційного механізму розвитку підприємництва. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського нац. економ. ун-ту «Економічна думка». 2016. Вип. 23, № 1. С. 37-44. URL: <https://oaji.net/articles/2016/898-1469273978.pdf>

31. Кобилецький В.Р., Словник економічних показників. Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku>

32. Коваленко Н.В. Система управління розвитком підприємства та її складники. 2019. 98-107 с.

33. Котлер Ф. Основи маркетингу. 656 с.

34. Кропивницька міська рада: офіційний веб-сайт. URL: <https://kr-rada.gov.ua>

35. Лепейко Т.І., Баланович А.М. Комплексна оцінка рівня розвитку промислових підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2016-4_0-pages136_143.pdf

36. Марченко В.М. Основи підприємницької діяльності. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 516 с.

37. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: У 3 т. К.: ВЦ Академія. 2000–2002. 952 с.

38. На засіданні комісії з житлово-комунального господарства у Кропивницькому обговорили питання житлового фонду / High-Tech.Kyiv.ua, 15.05.2024. URL: <https://high-tech.kyiv.ua/na-zasidanni-komisii-z-zhkh-u-kropyvnytskomu/>

39. На Кіровоградщині зареєстровано понад 66 тис. суб'єктів господарювання. Державна податкова служба України, Головне управління

ДПС у Кіровоградській області, 20.02.2023. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/regionalni-novini/print-656377.html>

40. На Кіровоградщині 2024 року відкрили у півтора раза більше бізнесів ніж закрили : новина. Суспільне, 11.09.2024. URL: <https://suspilne.media/kropyvnytskiy/833953-na-kirovogradsini-2024-roku-vidkrili-u-pivtora-raza-bilse-biznesiv-niz-zakrili/>

41. Національний інститут інтелектуальної власності. Глобальний інноваційний індекс 2024: на якому місці Україна. URL: <https://nipo.gov.ua/hlobalnyj-innovatsijnyj-indeks-24>

42. Небава М.І. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. Вінниця: ВНТУ, 2011. 117 с.

43. Понедільчук Т., Приходько Т. Теоретичні підходи до формування середовища розвитку підприємництва. *Економічний дискурс*. 2022. Випуск 3-4. С. 50–60.

44. Понедільчук Т., Приходько Т. Методичні підходи до розвитку підприємництва в Україні. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2022. Випуск 3-4. С. 67-76. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2022.03-04.067>

45. Попова С.М. Диверсифікація діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Харківський національний економічний університет. Харків. 2004. 20 с.

46. Прес-офіс Міністерства цифрової трансформації України. Індекс цифровізації регіонів та громад України: дані за II квартал 2025 року. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/indeks-tsifrovizatsii-regioniv-ta-gromad-ukraini-dani-za-ii-kvartal-2025-roku>

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 //

База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/821-2024-%D1%80>

48. Про затвердження Програми розвитку малого і середнього підприємництва у Кропивницькій міській територіальній громаді на 2024–2026 роки: рішення. Кропивницька міська рада. 23.11.2023. URL: https://www.kr-rada.gov.ua/uploads/documents/42261-pr_rish_737_23-11-2023.pdf

49. Програма цифрової зрілості МСБ в Україні: що вона передбачає. FinTech Insider, 12.09.2023. URL: <https://fintechinsider.com.ua/programma-cyfrovoiyi-zrilosti-msb-v-ukrayini-shho-vona-peredbachaye/>

50. Ромашко О.М. Формування організаційно-економічного механізму диверсифікації діяльності газотранспортних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. степеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та 123 управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу. Івано-Франківськ. 2017. 20 с.

51. Селіванов В.Л., Опалько В.В. Особливості середовища розвитку підприємництва в Україні. *Ефективна економіка*. 2018. № 12 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/203.pdf

52. Сментина С.В. Економіка та організація підприємницької діяльності. Київ: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 320 с.

53. Слава С.С., Галагурич В.В. Диверсифікація як ефективний механізм забезпечення розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 1 (42). 109-111 с.

54. Стратегія розвитку Кіровоградської області на період до 2027 року: стратегічний документ / управління економіки Кіровоградської обласної державної адміністрації. 2021. URL: https://ekonomika.kr-admin.gov.ua/files/2025/srro_nat/strateg_rozv_Kir_obl_2021_2027.pdf

55. У Кропивницькому створять Центр підтримки підприємництва «Business Кrop-HUB» / Політична партія «Слуга Народу», 28.02.2023. URL:

<https://sluga-narodu.com/kirovohradaska/news/u-kropyvnytskomu-stvoriat-tsentr-pidtrymky-pidpriumnytstva-business-krop-hub/>

56. У Кропивницькому відкрили центр підтримки підприємництва «BusinessKrop-HUB»: новина. Кропивницька міська рада, 29.06.2023. URL: <https://kr-rada.gov.ua/news/u-kropivnitskomu-vidkrili-tsentr-pidtrimki-pidprimnitstva-businesskrop-hub.html>

57. У Кропивницькому запрацював Офіс «Зроблено в Україні». Міністерство економіки України, 08.05.2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=647f1be3-92c4-4175-8a30-695e415af244&lang=uk-UA>

58. Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства *Економічна наука*. 2015. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2015/9.pdf

59. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

60. Цогла О.О. Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №7. 147-151 с.

61. Чисельність населення в місті Кропивницький: довідка / Minfin.com.ua. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/town/kropivnickiy/>

62. Шкільняк М.М., Овсянюк-Берда О.Ф., Ж.Л. Крисько, І.О. Демків. Менеджмент. Навчальний посібник. Тернопіль. 2017. 252 с.

63. European Commission. REDI: The Regional Entrepreneurship and Development Index – Measuring regional entrepreneurship. Studies, European Commission Directorate-General for Regional and Urban Policy, 25 Apr 2014. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/information-sources/publications/studies/2014/redi-the-regional-entrepreneurship-and-development-index-measuring-regional-entrepreneurship_en

64. Maksim Belitski, Nataliia Cherkas & Olena Khlystova. Entrepreneurial ecosystems in conflict regions: evidence from Ukraine. *The Annals of Regional*


Science, Springer; Western Regional Science Association. 2024. vol. 72(2), p. 355-376.

65. OECD. Boosting Business in Regions: Easing Administrative Burdens and Financing Constraints. OECD Regional Development Studies, OECD Publishing, Paris, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/boosting-business-in-regions_396cc7c2-en.html

66. Stroiko, T., Iglesias-Sanchez, P.P., Jambrino-Maldonado, C., Fernández-Díaz, E., & de las Heras-Pedrosa, C. Ukrainian women's entrepreneurship and business ecosystem during the war: New challenges for development. *Sustainability*. 2024. 16(9), 3829. URL: <https://doi.org/10.3390/su16093829>

67. Zhang, J., van Gorp, D., & Kievit, H. Digital technology and national entrepreneurship: An ecosystem perspective. *Journal of Technology Transfer*. 2022. 48(3), 1077–1105. URL: <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09934-0>

Бєжан М.М. на перевірку.docx

 Central Ukrainian National Technical University

Document Details

Submission ID

trn:oid::2945:339600791

Submission Date

Jan 4, 2026, 2:32 PM GMT+2

Download Date

Jan 4, 2026, 2:36 PM GMT+2

File Name

Бєжан М.М. на перевірку.docx

File Size

4.7 MB

115 Pages

21,369 Words

159,220 Characters




7% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- ▶ Bibliography
- ▶ Quoted Text
- ▶ Cited Text
- ▶ Small Matches (less than 8 words)

Top Sources

- 6%  Internet sources
- 0%  Publications
- 5%  Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.