

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА
БІЗНЕСУ

Кафедра публічного адміністрування

Бойко Роман Анатолійович

(прізвище, ім'я, по батькові студента в називному відмінку)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Удосконалення публічного управління розвитком малого та
середнього бізнесу на місцевому рівні (на прикладі Чернігівської
області)»**

Група: ІНЗ 8-24-М1ПУА(2.0з)

Галузь знань: 28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

*Кваліфікаційна робота містить результати власного аналізу.
Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на
відповідні джерела*

(підпис)

Бойко Р.А.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

Докт. наук з держ. упр. Проф. Беззубко Л.В

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА
БІЗНЕСУ

Кафедра публічного адміністрування

Рівень вищої освіти: другий (магістерський) рівень
 Ступінь вищої освіти: магістр
 Галузь знань: 28 Публічне управління та адміністрування
 Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування
 Освітня кваліфікація: магістр з публічного управління та адміністрування

Завдання на кваліфікаційну роботу здобувача

Бойка Романа Анатолійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Удосконалення публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу на місцевому рівні (на прикладі Чернігівської області)

Керівник кваліфікаційної роботи: Доктор наук з державного управління, професор Беззубко Лариса Володимирівна
 (посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

2. Термін подання здобувачем кваліфікаційної роботи на попередній захист 04.05.2026 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи (рекомендовані науковим керівником та відповідним методичним забезпеченням (окремі аспекти роботи, обсяги роботи):

- розглянути теоретико-методологічні засади публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу;

- позначити напрями удосконалення публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу на місцевому рівні.

4. Необхідний графічний та аналітичний матеріал за темою дослідження: таблиці, графіки, рисунки.

5. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строки виконання		Примітки
		Планові	Фактичні	
1	2	3	4	5
	Вступ	02.02.26- 09.02.26		
	Розділ 1	09.02.26- 27.02.26		
	Розділ 2	27.02.26– 23.03.26		
	Розділ 3	23.03.26– 27.04.26		
	Висновки	До 04.05.2026		

6. Дата видачі завдання 02.02.2026 р.Здобувач (ка) _____
(підпис)Бойко Р.А.
(прізвище та ініціали)Науковий керівник _____
(підпис)Безzubко Л.В
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Бойко Роман Анатолійович. «Удосконалення публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу на місцевому рівні (на прикладі Чернігівської області)» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти – ПрАТ «ВНЗ «МАУП». – Київ, 2026.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що зростає важливість питань підтримки малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення регіонів України. Значна частина суб'єктів господарювання зазнала негативного впливу воєнних дій, що проявляється у втраті ринків збуту, скороченні трудових ресурсів, руйнуванні логістичних зв'язків, дефіциті фінансових ресурсів та зниженні інвестиційної активності. У таких умовах зростає роль органів публічного управління у формуванні ефективних механізмів підтримки підприємництва на місцевому рівні.

Мета роботи полягає у розробці теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу на місцевому рівні на прикладі Чернігівської області.

Об'єкт і предмет дослідження: Об'єкт дослідження – процеси публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу на місцевому рівні. Предмет дослідження – механізми, інструменти та напрями удосконалення публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу в Чернігівській області.

Методи дослідження: у процесі написання роботи використовувалися такі методи: аналіз наукової літератури, порівняльний аналіз, статистичний метод, графічний метод, аналітичне моделювання.

Структура роботи: ця кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

ANNOTATION

Boyko Roman. “Improving public management of small and medium-sized business development at the local level (using the example of Chernihiv region)” – it`s Manuscript.

Qualification thesis for obtaining the second (master's) level of higher education – PJSC "Higher Educational Institution 'IAPM'" – Kyiv, 2026.

The relevance of the research is that the importance of supporting small and medium-sized businesses in the conditions of martial law and post-war reconstruction of the regions of Ukraine is growing. A significant part of business entities has been negatively affected by military actions, which is manifested in the loss of sales markets, reduction of labor resources, destruction of logistical connections, shortage of financial resources and reduction of investment activity. In

such conditions, the role of public administration bodies in forming effective mechanisms for supporting entrepreneurship at the local level is increasing.

The purpose of the work consists in developing theoretical provisions and practical recommendations for improving public management of small and medium-sized business development at the local level using the example of Chernihiv region.

Object and subject of the research: The object of the study is the processes of public management of the development of small and medium-sized businesses at the local level. The subject of the study is mechanisms, tools and directions for improving public management of the development of small and medium-sized businesses in the Chernihiv region.

Research methods: the following methods were used during the preparation of this work: analysis of scientific literature, comparative analysis, statistical method, graphical method, and analytical modeling.

Structure of the work: this qualification thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ	12
1.1 Сутність та роль малого і середнього бізнесу в системі соціально-економічного розвитку територій	12
1.2 Теоретичні основи та механізми публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу	16
1.3 Зарубіжний досвід публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу та можливості його адаптації в Україні	21
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В ЧЕРНІГІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ	29
2.1 Соціально-економічна характеристика Чернігівської області та міста Чернігова	29
2.2 Аналіз сучасного стану розвитку малого та середнього бізнесу в Чернігівській області	33
2.3 Оцінка ефективності публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу	39
Висновки до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	50
3.1. Проблеми та стратегічні пріоритети розвитку малого та середнього бізнесу в Чернігівській області	50
3.2 Удосконалення механізмів публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу	58

	7
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів	72
Висновки до розділу 3	83
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах трансформації системи публічного управління України особливого значення набуває забезпечення ефективного розвитку малого та середнього бізнесу як одного з ключових чинників економічної стабільності, соціальної зайнятості населення та відновлення територій. Розвиток сектору малого та середнього підприємництва (далі МСП) сприяє формуванню конкурентного середовища, підвищенню рівня інноваційності економіки, активізації інвестиційної діяльності та зміцненню фінансової спроможності територіальних громад.

Особливої актуальності питання підтримки малого та середнього бізнесу набувають в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення регіонів України. Значна частина суб'єктів господарювання зазнала негативного впливу воєнних дій, що проявляється у втраті ринків збуту, скороченні трудових ресурсів, руйнуванні логістичних зв'язків, дефіциті фінансових ресурсів та зниженні інвестиційної активності. У таких умовах зростає роль органів публічного управління у формуванні ефективних механізмів підтримки підприємництва на місцевому рівні.

Актуальність дослідження посилюється також процесами децентралізації, які суттєво розширили повноваження органів місцевого самоврядування щодо стимулювання економічного розвитку територій. Саме органи місцевої влади сьогодні є важливими суб'єктами формування сприятливого підприємницького середовища, реалізації програм підтримки бізнесу, розвитку цифрових сервісів та налагодження партнерської взаємодії між владою, бізнесом і громадою.

Особливої уваги потребує Чернігівська область як прикордонний регіон, що зазнав значного впливу воєнних дій та потребує формування нових підходів до стимулювання економічної активності. Важливим суб'єктом реалізації місцевої політики підтримки підприємництва є Чернігівська міська рада, діяльність якої спрямована на забезпечення сприятливих умов функціонування

суб'єктів малого та середнього бізнесу, розвиток підприємницької інфраструктури та впровадження сучасних інструментів публічного управління.

Проблематика розвитку малого та середнього бізнесу та механізмів його державної підтримки знайшла відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, однак питання удосконалення публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу на місцевому рівні в умовах післявоєнного відновлення потребують подальших наукових досліджень та практичного опрацювання.

Об'єкт дослідження: процеси публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу на місцевому рівні.

Предмет дослідження: механізми, інструменти та напрями удосконалення публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу в Чернігівській області.

Мета дослідження: розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу на місцевому рівні на прикладі Чернігівської області.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- 1) дослідити теоретичні засади розвитку малого та середнього бізнесу;
- 2) визначити сутність та особливості публічного управління у сфері підтримки підприємництва;
- 3) проаналізувати нормативно-правове забезпечення розвитку МСП в Україні;
- 4) дослідити зарубіжний досвід підтримки малого та середнього бізнесу;
- 5) здійснити аналіз сучасного стану розвитку МСП у Чернігівській області;
- 6) оцінити ефективність діяльності органів місцевого самоврядування щодо підтримки підприємництва;
- 7) провести емпіричне дослідження проблем розвитку МСП у регіоні;

- 8) визначити основні проблеми та бар'єри розвитку підприємництва;
- 9) розробити напрями удосконалення механізмів публічного управління розвитком МСП;
- 10) оцінити ефективність запропонованих заходів.

Гіпотеза дослідження: Ефективність публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу на місцевому рівні може бути підвищена шляхом упровадження комплексних механізмів цифрової підтримки підприємництва, посилення взаємодії між владою, бізнесом та громадою, а також удосконалення місцевих програм стимулювання розвитку МСП.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні **методи дослідження**, зокрема:

- аналіз і синтез;
- узагальнення;
- порівняльний аналіз;
- статистичний аналіз;
- SWOT-аналіз;
- графічний метод;
- анкетування;
- метод експертних оцінок;
- прогнозування.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в:

- удосконаленні механізмів взаємодії органів місцевого самоврядування та суб'єктів малого і середнього бізнесу;
- розробленні пропозицій щодо цифровізації системи підтримки підприємництва на місцевому рівні;
- подальшому розвитку підходів до оцінки ефективності місцевої політики підтримки МСП в умовах післявоєнного відновлення регіонів.

Теоретичне значення роботи полягає у поглибленні наукових підходів до дослідження механізмів публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу.

Практичне значення полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема Chernihiv City Council, під час формування та реалізації місцевої політики підтримки підприємництва.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 101 стор. Список використаних джерел налічує понад 80 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

1.1 Сутність та роль малого і середнього бізнесу в системі соціально-економічного розвитку територій

У сучасних умовах трансформації економічної системи України особливого значення набуває розвиток малого та середнього бізнесу як одного з ключових чинників забезпечення економічної стабільності, формування конкурентного середовища, підвищення рівня зайнятості населення та активізації місцевого економічного розвитку. Малий та середній бізнес є невід'ємною складовою ринкової економіки, оскільки забезпечує її гнучкість, адаптивність, здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та потреби споживачів [3; 11].

Розвиток малого та середнього підприємництва має вагоме значення як для держави загалом, так і для окремих регіонів, територіальних громад та міст. Саме сектор малого і середнього бізнесу сприяє створенню робочих місць, формуванню доходів місцевих бюджетів, розвитку конкуренції, залученню інвестицій, поширенню інновацій та підвищенню підприємницької активності населення [9; 13].

У науковій літературі малий та середній бізнес розглядається як сукупність суб'єктів господарювання, діяльність яких характеризується порівняно невеликими масштабами виробництва, обмеженою чисельністю працівників, меншими обсягами доходів порівняно з великими підприємствами, але водночас високою мобільністю, гнучкістю управління та здатністю швидко адаптуватися до змін ринкового середовища [11; 15].

Правові засади функціонування підприємництва в Україні визначаються Конституцією України, Цивільним кодексом України, Податковим кодексом

України, Законом України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» та іншими нормативно-правовими актами [1-4; 7]. Зокрема, Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» визначає правові та економічні засади державної політики у сфері підтримки і розвитку малого та середнього підприємництва [3]. Цей закон є одним із базових для дослідження теми розвитку МСП, оскільки саме в ньому окреслено напрями, принципи та інструменти державної підтримки підприємництва.

Критерії віднесення суб'єктів господарювання до мікро-, малих, середніх та великих підприємств в Україні ґрунтуються переважно на чисельності працівників та річному доході. Узагальнення таких критеріїв подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Критерії віднесення суб'єктів господарювання до малого та середнього бізнесу в Україні

Категорія суб'єктів господарювання	Середня кількість працівників	Річний дохід від будь-якої діяльності
Мікропідприємства	до 10 осіб	до 2 млн євро
Малі підприємства	до 50 осіб	до 10 млн євро
Середні підприємства	до 250 осіб	до 50 млн євро
Великі підприємства	понад 250 осіб	понад 50 млн євро

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 7].

Малий та середній бізнес виконує низку важливих функцій у соціально-економічному розвитку територій. Насамперед він забезпечує зайнятість населення, сприяє самозайнятості, формуванню середнього класу та зменшенню соціальної напруги. Крім того, розвиток МСП є важливим чинником диверсифікації місцевої економіки, адже малі й середні підприємства працюють у різних сферах: торгівлі, послугах, виробництві,

сільському господарстві, ІТ, креативній економіці, логістиці, громадському харчуванні тощо [13; 16].

Для територіальних громад малий та середній бізнес має особливе значення, оскільки його діяльність безпосередньо впливає на обсяг податкових надходжень до місцевих бюджетів, рівень зайнятості, якість послуг, розвиток інфраструктури та загальний рівень економічної активності населення [4; 10].

Основні функції малого та середнього бізнесу в економіці територій узагальнено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні функції малого та середнього бізнесу в економіці територій

Функція	Зміст функції	Значення для територіальної громади
Економічна	Участь у створенні товарів і послуг, розвиток конкуренції	Підвищення економічної активності території
Соціальна	Створення робочих місць, розвиток самозайнятості	Зменшення безробіття та соціальної напруги
Бюджетна	Сплата податків і зборів	Зміцнення фінансової спроможності громади
Інноваційна	Впровадження нових технологій, сервісів і бізнес-моделей	Оновлення місцевої економіки
Інвестиційна	Залучення приватного капіталу	Розвиток інфраструктури та підприємницького середовища
Відновлювальна	Відновлення економічної активності після криз і воєнних руйнувань	Підтримка життєздатності територій

Джерело: складено автором на основі [9; 10; 13; 16].

Особливої актуальності розвиток малого та середнього бізнесу набуває в умовах децентралізації. Реформа місцевого самоврядування посилила роль територіальних громад у забезпеченні місцевого економічного розвитку, а отже, органи місцевого самоврядування отримали більшу зацікавленість у формуванні сприятливого підприємницького середовища. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає систему, гарантії, засади організації та діяльності місцевого самоврядування, що створює правову основу для участі громад у процесах соціально-економічного розвитку територій [4].

У контексті воєнного стану та післявоєнного відновлення роль малого та середнього бізнесу суттєво зростає. Воєнні дії спричинили руйнування виробничих потужностей, зменшення платоспроможного попиту, порушення логістичних зв'язків, міграцію населення, дефіцит кадрів та погіршення інвестиційного клімату. У таких умовах МСП виступає важливим інструментом відновлення економічної активності, забезпечення населення товарами і послугами, створення нових робочих місць та стабілізації місцевих бюджетів [9; 10; 18].

Роль малого та середнього бізнесу в соціально-економічному розвитку територій доцільно подати у вигляді схеми (рис. 1.1.).

Для оцінювання рівня підприємницької активності на певній території може використовуватися показник кількості суб'єктів МСП у розрахунку на 1000 осіб населення. Такий показник дозволяє порівнювати рівень розвитку підприємництва між різними регіонами та громадами.

$$K_{\text{па}} = \frac{K_{\text{мсп}}}{\text{Ч}_{\text{нас}}} \times 1000, \quad (1.1)$$

де:

$K_{\text{па}}$ — коефіцієнт підприємницької активності;

$K_{\text{мсп}}$ — кількість суб'єктів малого та середнього підприємництва;

$\text{Ч}_{\text{нас}}$ — чисельність населення відповідної території.

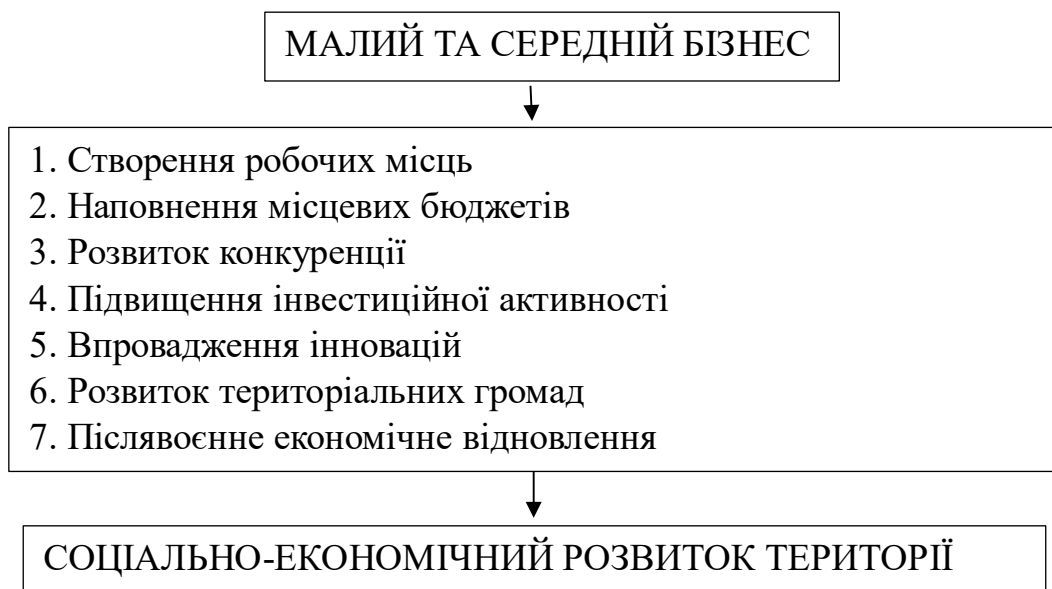


Рисунок 1.1 – Роль малого та середнього бізнесу у соціально-економічному розвитку територій

Джерело: складено автором на основі [9; 10; 13].

Застосування цього показника є доцільним у другому розділі магістерської роботи під час аналізу стану розвитку малого та середнього бізнесу в Чернігівській області та місті Чернігові.

Отже, малий та середній бізнес є важливою складовою соціально-економічного розвитку територій. Його значення полягає не лише у створенні економічного продукту, а й у забезпеченні зайнятості, розвитку громад, зміцненні місцевих бюджетів, формуванні підприємницької культури та відновленні економічної активності в умовах воєнних і післявоєнних викликів.

1.2. Теоретичні основи та механізми публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу

Публічне управління розвитком малого та середнього бізнесу є важливою складовою державної та місцевої політики економічного розвитку. Його зміст полягає у цілеспрямованому впливі органів державної влади,

органів місцевого самоврядування, публічних інституцій та партнерських структур на формування сприятливих умов для започаткування, ведення й розвитку підприємницької діяльності [12; 14].

У сфері розвитку МСП публічне управління охоплює нормативно-правове регулювання, фінансову підтримку, адміністративне обслуговування бізнесу, інформаційно-консультаційну допомогу, цифровізацію послуг, розвиток інфраструктури підприємництва та налагодження взаємодії між владою, бізнесом і громадськістю [3; 6; 12].

На відміну від традиційного державного управління, сучасне публічне управління передбачає не лише владно-адміністративний вплив, а й партнерську взаємодію різних суб'єктів: органів влади, місцевого самоврядування, бізнес-асоціацій, громадських організацій, міжнародних донорів, освітніх установ та самих підприємців. Такий підхід відповідає сучасним уявленням про врядування, у межах якого розвиток територій забезпечується через координацію інтересів різних учасників публічної політики [12; 14; 17].

Основними суб'єктами публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу в Україні є Кабінет Міністрів України, Міністерство економіки України, інші центральні органи виконавчої влади, обласні військові адміністрації, органи місцевого самоврядування, центри надання адміністративних послуг, державні й місцеві установи підтримки підприємництва, а також громадські та міжнародні організації [3; 4; 6].

Механізми публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу можна розглядати як сукупність засобів, інструментів, методів і процедур, за допомогою яких органи публічної влади впливають на підприємницьке середовище. До таких механізмів належать нормативно-правовий, організаційний, фінансово-економічний, інформаційно-консультаційний, інституційний та цифровий механізми [3; 6; 9; 12] (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Механізми публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу

Механізм	Зміст	Приклади інструментів
Нормативно-правовий	Формування правових умов ведення бізнесу	закони, стратегії, місцеві програми, регуляторні акти
Організаційний	Координація діяльності органів влади та інституцій підтримки	ради підприємців, робочі групи, бізнес-форуми
Фінансово-економічний	Надання фінансової підтримки та економічних стимулів	гранти, кредити, компенсації, пільги
Інформаційно-консультаційний	Надання підприємцям інформаційної та методичної допомоги	консультації, навчання, інформаційні портали
Інституційний	Розвиток установ та організацій підтримки бізнесу	бізнес-хаби, агенції розвитку, центри підтримки підприємництва
Цифровий	Використання електронних сервісів і цифрових платформ	електронні послуги, онлайн-реєстрація, цифрові кабінети

Джерело: складено автором на основі [3; 6; 12; 17].

Важливе місце в системі публічного управління розвитком МСП належить нормативно-правовому забезпеченню. Правові основи підприємницької діяльності визначаються Конституцією України, яка закріплює право кожного на підприємницьку діяльність, не заборонену законом [1]. Цивільний кодекс України регулює майнові та особисті немайнові відносини, визначає правовий статус учасників цивільних відносин, загальні засади договорів, зобов'язань та юридичних осіб [2]. Цивільний кодекс України є чинним нормативним актом і після втрати чинності Господарським

кодексом виконує одну з ключових ролей у регулюванні приватноправових відносин у сфері підприємництва.

Крім того, важливе значення має Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб», прийнятий у 2025 році. Саме цим законом визначено нові підходи до регулювання діяльності юридичних осіб у перехідний період після втрати чинності Господарським кодексом України [5].

Оновлену нормативно-правову базу розвитку малого та середнього бізнесу в Україні подано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Нормативно-правова база розвитку малого та середнього бізнесу в Україні

Нормативно-правовий акт	Значення для розвитку МСП
Конституція України	Гарантує право на підприємницьку діяльність, не заборонену законом
Цивільний кодекс України	Визначає загальні правові засади цивільних, майнових, договірних і підприємницьких відносин
Податковий кодекс України	Регулює систему оподаткування суб'єктів підприємництва
Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»	Визначає засади державної політики підтримки МСП
Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»	Визначає повноваження органів місцевого самоврядування у сфері місцевого розвитку

Продовження таблиці 1.4

Закон України «Про адміністративні послуги»	Регулює порядок надання адміністративних послуг фізичним та юридичним особам
Закон України № 4196-IX від 09.01.2025	Визначає особливості регулювання діяльності юридичних осіб у перехідний період після втрати чинності Господарським кодексом України
Національна економічна стратегія на період до 2030 року	Визначає стратегічні напрями економічного розвитку України, зокрема підприємництва
Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки	Визначає пріоритети регіонального розвитку та підвищення спроможності територій

Джерело: узагальнено автором на основі [1–10].

Окрему роль у системі підтримки МСП відіграють фінансово-економічні інструменти. До них належать грантові програми, пільгове кредитування, компенсаційні механізми, податкові стимули, державні й місцеві програми підтримки бізнесу, а також міжнародна технічна допомога [3; 9; 18; 21].

Поряд із фінансовими інструментами важливими є організаційні та інформаційно-консультаційні форми підтримки. Вони передбачають проведення навчальних заходів, консультацій для підприємців, бізнес-форумів, створення платформ комунікації між владою і бізнесом, функціонування рад підприємців та інших дорадчих органів при органах місцевого самоврядування [4; 6; 17].

Інструменти державної та місцевої підтримки малого та середнього бізнесу наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Інструменти державної та місцевої підтримки малого та середнього бізнесу

Інструмент підтримки	Зміст	Рівень реалізації
Грантові програми	Надання безповоротної фінансової допомоги для започаткування або розвитку бізнесу	державний, місцевий, міжнародний
Пільгове кредитування	Надання кредитних ресурсів на спеціальних умовах	державний, банківський
Компенсаційні програми	Часткове відшкодування витрат підприємців	місцевий, регіональний
Податкові стимули	Спрощення податкового навантаження, спеціальні режими оподаткування	державний
Консультаційна підтримка	Надання інформаційних, юридичних, фінансових і грантових консультацій	місцевий
Адміністративні послуги	Реєстраційні та дозвільні процедури для бізнесу	державний, місцевий
Цифрові сервіси	Онлайн-послуги, електронні кабінети, цифрові платформи	державний, місцевий

Джерело: складено автором на основі [3; 6; 7; 18; 21].

В умовах цифрової трансформації суспільства особливого значення набуває цифровізація публічного управління у сфері підтримки підприємництва. Закон України «Про адміністративні послуги» визначає правові засади реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у сфері надання адміністративних послуг [6]. Для бізнесу це має важливе значення, оскільки якість, швидкість і доступність

адміністративних послуг безпосередньо впливають на підприємницький клімат.

Цифровізація дає змогу зменшити бюрократичні бар'єри, спростити процедури реєстрації бізнесу, отримання дозволів, подання звітності, взаємодії з податковими органами та участі у грантових програмах. Водночас на місцевому рівні цифрові інструменти підтримки підприємництва ще потребують розвитку, особливо у частині створення єдиних інформаційних платформ, електронних консультаційних сервісів, баз грантових можливостей та цифрових кабінетів підприємця [6; 17; 20].

Таким чином, публічне управління розвитком малого та середнього бізнесу є комплексною системою впливу на підприємницьке середовище, яка поєднує правові, організаційні, фінансові, інформаційні, інституційні та цифрові механізми. В умовах децентралізації, воєнного стану та післявоєнного відновлення особливого значення набуває саме місцевий рівень управління, оскільки органи місцевого самоврядування найближче перебувають до потреб підприємців і можуть оперативніше реагувати на виклики розвитку бізнесу.

1.3. Зарубіжний досвід публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу та можливості його адаптації в Україні

Дослідження зарубіжного досвіду підтримки малого та середнього бізнесу має важливе значення для удосконалення системи публічного управління підприємництвом в Україні. У країнах Європейського Союзу сектор МСП традиційно розглядається як основа економічної системи, джерело зайнятості, інновацій, конкуренції та регіонального розвитку [21; 22].

Європейська політика підтримки малого та середнього бізнесу ґрунтується на комплексному підході, що поєднує фінансову допомогу, консультаційні послуги, цифровізацію адміністративних процедур, підтримку інновацій, розвиток підприємницької освіти та спрощення регуляторного середовища. Важливими документами у цій сфері є Акт з питань малого

бізнесу для Європи, стратегічні документи Європейської Комісії щодо МСП, а також аналітичні матеріали Організації економічного співробітництва та розвитку [21–23].

Одним із важливих принципів європейської політики щодо МСП є принцип «спочатку думай про мале», який передбачає врахування інтересів малого бізнесу під час розроблення нормативно-правових актів, програм підтримки та регуляторних рішень [21]. Такий підхід є актуальним і для України, оскільки надмірне адміністративне навантаження часто виступає одним із бар'єрів розвитку підприємництва.

Узагальнення окремих європейських практик підтримки малого та середнього бізнесу подано в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Особливості підтримки малого та середнього бізнесу в окремих країнах Європейського Союзу

Країна	Основні інструменти підтримки МСП	Можливості адаптації для України
Польща	регіональні агенції розвитку, бізнес-інкубатори, грантові програми, підтримка місцевого підприємництва	розвиток регіональних і місцевих центрів підтримки бізнесу
Німеччина	пільгове кредитування, підтримка сімейного бізнесу, інноваційні програми, професійна освіта	поєднання фінансової підтримки з підготовкою кадрів
Естонія	електронне урядування, онлайн-реєстрація бізнесу, цифрові адміністративні послуги	розвиток цифрових сервісів для підприємців на місцевому рівні

Продовження таблиці 1.6

Франція	податкові стимули, підтримка стартапів, консультаційна допомога	стимулювання інноваційного та молодіжного підприємництва
Нідерланди	розвиток інноваційних кластерів, партнерство влади, бізнесу й освіти	створення локальних бізнес-хабів та партнерських платформ

Джерело: складено автором на основі [21–23].

Досвід Польщі є особливо важливим для України з огляду на близькість адміністративних реформ, розвиток місцевого самоврядування та активну роль територіальних громад у стимулюванні підприємництва. У Польщі значне місце посідають регіональні агенції розвитку, які надають консультаційну, інформаційну, грантову та інвестиційну підтримку підприємцям. Для України така модель може бути корисною в контексті створення регіональних і місцевих центрів підтримки МСП [21; 22].

Німецька модель підтримки малого та середнього бізнесу базується на важливій ролі так званого середнього підприємницького сектору, що охоплює переважно сімейні та інноваційно орієнтовані компанії. Особливістю цієї моделі є поєднання фінансових інструментів, професійної освіти, інноваційної підтримки та експортного стимулювання [22; 23]. Для України та Чернігівської області такий досвід може бути корисним у частині підтримки виробничого підприємництва, професійної підготовки кадрів та розвитку малого бізнесу у сфері переробки, послуг і локального виробництва.

Особливо показовим для України є досвід Естонії, яка сформувала одну з найбільш розвинених систем електронного урядування. Цифрові інструменти дозволяють підприємцям швидко реєструвати бізнес, подавати звітність, отримувати адміністративні послуги та взаємодіяти з державними органами в електронному форматі [23]. Для органів місцевого самоврядування

України адаптація такого досвіду може передбачати розвиток місцевих цифрових платформ підтримки бізнесу, електронних консультацій, онлайн-мап грантових можливостей та сервісів зворотного зв'язку для підприємців.

Важливим напрямом зарубіжної практики є розвиток партнерства між владою, бізнесом, закладами освіти та громадським сектором. У країнах Європейського Союзу поширеними є бізнес-хаби, інноваційні центри, підприємницькі кластери, центри трансферу технологій та агенції місцевого економічного розвитку [21–23]. Такі інституції забезпечують комунікацію між владою і бізнесом, супровід інвестиційних проєктів, підготовку кадрів, консультаційну підтримку та популяризацію підприємництва.

Напрями адаптації зарубіжного досвіду підтримки малого та середнього бізнесу в Україні узагальнено на рис. 1.2.

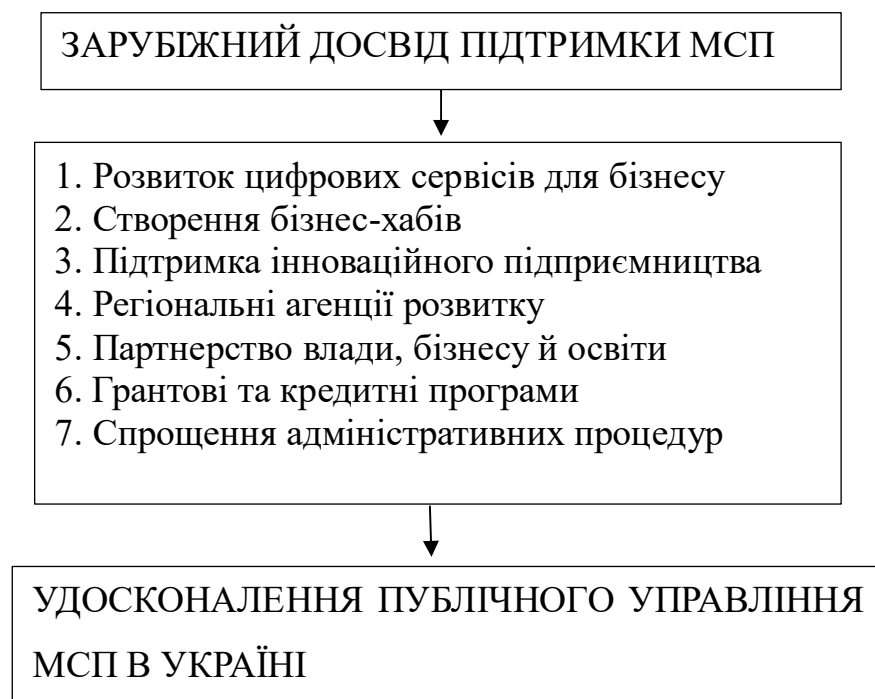


Рисунок 1.3 – Напрями адаптації зарубіжного досвіду підтримки малого та середнього бізнесу в Україні

Джерело: складено автором на основі [21–23].

Для Чернігівської області та міста Чернігова адаптація зарубіжного досвіду може бути особливо корисною в кількох напрямках. По-перше, доцільним є розвиток цифрових сервісів підтримки підприємництва, зокрема єдиного інформаційного ресурсу для бізнесу, який містив би інформацію про адміністративні послуги, гранти, програми підтримки, консультації та місцеві регуляторні акти. По-друге, важливим є створення або посилення діяльності бізнес-хабів, консультаційних центрів і платформ комунікації між підприємцями та органами місцевого самоврядування. По-третє, актуальним є розвиток партнерства між Чернігівською міською радою, підприємцями, закладами освіти, громадськими організаціями та міжнародними партнерами.

Зарубіжний досвід свідчить, що ефективна підтримка малого та середнього бізнесу не може обмежуватися лише фінансовою допомогою. Вона має охоплювати комплекс заходів: регуляторне спрощення, цифровізацію, консультаційний супровід, розвиток підприємницької освіти, інфраструктури підтримки бізнесу та механізмів постійного діалогу між владою і підприємцями [21–23].

Таким чином, адаптація зарубіжного досвіду до українських умов має здійснюватися з урахуванням особливостей воєнного стану, післявоєнного відновлення, фінансових можливостей громад, рівня цифрової готовності органів місцевого самоврядування та реальних потреб малого і середнього бізнесу. Для Чернігівської області це має особливе значення, оскільки регіон потребує відновлення економічної активності, підтримки підприємців, створення робочих місць та формування стійкої моделі місцевого економічного розвитку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретико-методологічні засади публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу на місцевому рівні.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що малий та середній бізнес є важливою складовою національної економіки та одним із ключових чинників соціально-економічного розвитку територій. Його функціонування сприяє формуванню конкурентного середовища, забезпеченню зайнятості населення, розвитку інноваційної діяльності, наповненню місцевих бюджетів та підвищенню фінансової спроможності територіальних громад.

Визначено, що в умовах децентралізації роль малого та середнього бізнесу значно посилюється, оскільки саме розвиток підприємництва забезпечує активізацію локальної економіки та створює передумови для сталого розвитку громад. Особливого значення підтримка МСП набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення регіонів України, зокрема Чернігівської області, яка зазнала значного впливу воєнних дій.

Проаналізовано теоретичні підходи до визначення сутності малого та середнього бізнесу й узагальнено критерії класифікації суб'єктів господарювання відповідно до чинного законодавства України. Встановлено, що сучасний сектор МСП характеризується високим рівнем адаптивності, мобільності та здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Обґрунтовано, що публічне управління розвитком малого та середнього бізнесу являє собою комплексну систему нормативно-правових, фінансово-економічних, організаційних, інформаційних, інституційних та цифрових механізмів, спрямованих на формування сприятливого підприємницького середовища. Важливу роль у реалізації політики підтримки підприємництва відіграють органи місцевого самоврядування, оскільки саме вони безпосередньо взаємодіють із підприємцями та можуть оперативно реагувати на проблеми місцевого бізнесу.

У роботі оновлено підхід до характеристики нормативно-правової бази розвитку МСП з урахуванням втрати чинності Господарським кодексом України. Замість нього доцільно використовувати Цивільний кодекс України, Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього

підприємництва в Україні», Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», Закон України «Про адміністративні послуги», Податковий кодекс України та Закон України № 4196-IX від 09.01.2025.

Досліджено основні інструменти державної та місцевої підтримки малого та середнього бізнесу, серед яких найбільше значення мають грантові програми, пільгове кредитування, компенсаційні механізми, консультаційна підтримка, адміністративні послуги та цифрові сервіси. Встановлено, що в сучасних умовах особливої актуальності набуває цифровізація системи публічного управління, яка сприяє спрощенню взаємодії між органами влади та суб'єктами господарювання, підвищенню прозорості адміністративних процедур і зменшенню бюрократичних бар'єрів.

У результаті аналізу зарубіжного досвіду встановлено, що ефективні моделі підтримки малого та середнього бізнесу в країнах Європейського Союзу ґрунтуються на комплексному поєднанні фінансових, організаційних, цифрових, інформаційних та партнерських механізмів. Для України особливо актуальним є впровадження європейського досвіду цифровізації адміністративних послуг, розвитку бізнес-хабів, створення регіональних агенцій підтримки підприємництва та посилення партнерської взаємодії між владою, бізнесом, громадою і закладами освіти.

Таким чином, проведене теоретичне дослідження підтвердило необхідність удосконалення механізмів публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу на місцевому рівні. Це обумовлює доцільність подальшого аналізу сучасного стану розвитку малого та середнього бізнесу в Чернігівській області та оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування щодо підтримки підприємництва, що буде здійснено у другому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В ЧЕРНІГІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1 Соціально-економічна характеристика Чернігівської області та міста Чернігова

Чернігівська область є одним із прикордонних регіонів України, соціально-економічний розвиток якого значною мірою залежить від безпекової ситуації, стану інфраструктури, демографічних процесів, інвестиційної активності та спроможності місцевої економіки до відновлення. Особливістю регіону є його географічне розташування, наявність протяжного кордону з державою-агресором, а також наслідки воєнних дій, які істотно вплинули на функціонування бізнесу, логістику, зайнятість населення та місцеве економічне середовище [28; 29].

У Стратегії сталого розвитку Чернігівської області на період до 2027 року зазначено, що регіональний розвиток має бути спрямований на відновлення інфраструктури, економічних процесів, людського потенціалу та якості життя населення [28]. У документі також передбачено стратегічну ціль, пов'язану з відновленням бізнесу і розбудовою нової економіки регіону, що безпосередньо відповідає темі даного магістерського дослідження [28].

Місто Чернігів є адміністративним, економічним, освітнім, культурним і логістичним центром області. Саме в місті зосереджена значна частина підприємницької активності регіону, функціонують органи місцевого самоврядування, адміністративні сервіси, заклади освіти, установи підтримки бізнесу, громадські організації та представництва підприємницького середовища. Тому вибір Чернігівської міської ради як бази дослідження є обґрунтованим, оскільки вона виступає одним із ключових суб'єктів реалізації місцевої політики підтримки підприємництва.

Публічне управління розвитком малого та середнього бізнесу на

місцевому рівні в умовах Чернігова має низку особливостей. По-перше, місцева влада змушена враховувати воєнні та безпекові ризики. По-друге, значна частина бізнесу працює в умовах кадрового дефіциту, зростання витрат, нестабільного попиту та ускладненої логістики. По-третє, місто потребує відновлення економічної активності, що посилює роль малого та середнього бізнесу як джерела зайнятості, податкових надходжень і соціальної стабільності.

У Програмі підтримки малого та середнього підприємництва у місті Чернігові на 2026–2028 роки прямо зазначено, що триваюча російська військова агресія має значний негативний вплив на фінансову, виробничу, кадрову, логістичну, комунікаційну, інформаційну, інноваційну та іміджеву сфери діяльності малого і середнього бізнесу міста [29].

Основні чинники, що впливають на соціально-економічний розвиток Чернігівської області та міста Чернігова, узагальнено в табл. 2.1.

З огляду на зазначені чинники, розвиток малого та середнього бізнесу в Чернігівській області має розглядатися не лише як економічне, а і як управлінське завдання. Органи місцевого самоврядування повинні не тільки створювати сприятливі умови для ведення бізнесу, а й забезпечувати комунікацію з підприємцями, інформаційну підтримку, доступ до адміністративних послуг, допомогу в пошуку грантових ресурсів, підтримку місцевих товаровиробників та розвиток інфраструктури підприємництва.

У місті Чернігові важливим елементом адміністративної взаємодії між владою та громадянами є Центр надання адміністративних послуг. За даними Програми підтримки МСП на 2026–2028 роки, у місті функціонує ЦНАП, який має статус міжрегіонального; через нього надається 292 адміністративні послуги, з яких 97 послуг, або 33 %, надаються Чернігівською міською радою [29].

Таблиця 2.1 – Основні чинники соціально-економічного розвитку Чернігівської області та міста Чернігова

Група чинників	Зміст впливу	Наслідки для розвитку МСП
Безпекові	Прикордонне розташування, ризики обстрілів, наслідки воєнних дій	Зниження інвестиційної активності, обережність бізнесу, ризик релокації
Демографічні	Міграція населення, кадровий дефіцит, скорочення трудового потенціалу	Ускладнення пошуку працівників, зростання витрат на персонал
Інфраструктурні	Пошкодження об'єктів інфраструктури, ускладнення транспортної логістики	Зростання витрат бізнесу, обмеження виробничої та торговельної активності
Фінансові	Обмежений доступ до кредитів, висока вартість ресурсів	Потреба у грантовій, компенсаційній та консультаційній підтримці
Управлінські	Необхідність координації між владою, бізнесом і громадою	Потреба в ефективних місцевих програмах підтримки підприємництва
Цифрові	Розвиток електронних послуг і сервісів	Можливість спрощення комунікації бізнесу з органами влади

Джерело: складено автором на основі [28; 29; 30].

Роль Чернігівської міської ради в системі підтримки підприємництва можна подати у вигляді схеми (рис.2.1).

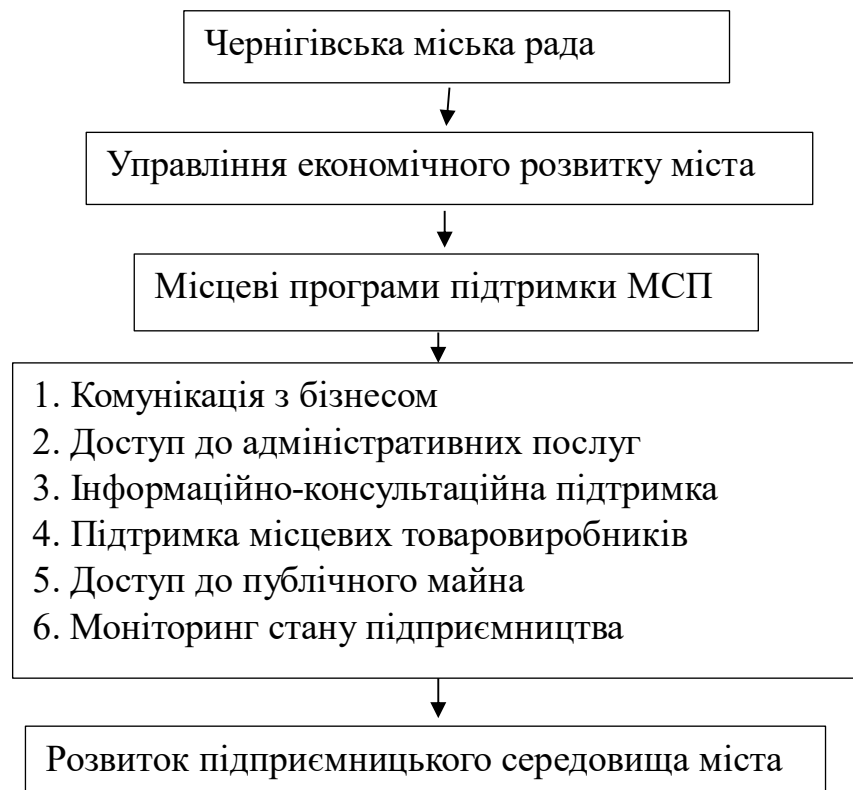


Рисунок 2.1 – Роль Чернігівської міської ради у підтримці малого та середнього бізнесу

Джерело: складено автором на основі [2; 4].

Отже, соціально-економічні умови розвитку Чернігівської області та міста Чернігова характеризуються поєднанням значного підприємницького потенціалу та суттєвих викликів, пов'язаних із воєнним станом, безпековими ризиками, кадровими проблемами, фінансовими обмеженнями та потребою у відновленні економіки. У таких умовах публічне управління розвитком МСП має бути спрямоване на забезпечення стійкості бізнесу, активізацію місцевої економіки та формування дієвої системи підтримки підприємництва.

2.2. Аналіз сучасного стану розвитку малого та середнього бізнесу в Чернігівській області

Малий та середній бізнес є основою підприємницького середовища міста Чернігова. За даними Програми підтримки малого та середнього підприємництва у місті Чернігові на 2026–2028 роки, частка малих та середніх підприємств у загальній кількості підприємств міста становить 99 %, що в цілому відповідає рівню в інших територіальних громадах і регіонах України [29].

Аналіз кількісних показників розвитку МСП у місті Чернігові свідчить про певну нестабільність, зумовлену наслідками повномасштабної війни. Після погіршення ділової активності у 2022 році в 2023 році показники роботи бізнесу почали зростати, однак на кінець 2024 року знову спостерігалось їх погіршення, особливо щодо кількості юридичних осіб [29].

За інформацією Головного управління Державної податкової служби України в Чернігівській області, наведеною у Програмі підтримки МСП, станом на 01.01.2025 у місті Чернігові кількість економічно активних суб'єктів малого та середнього підприємництва зменшилася на 0,3 %, або на 51 суб'єкт господарської діяльності. При цьому кількість фізичних осіб-підприємців становила 16 891 особу, а кількість малих і середніх підприємств — 1 679 одиниць.

Динаміку кількості суб'єктів МСП у місті Чернігові наведено в табл. 2.2.

З наведених даних видно, що у 2022 році відбулося скорочення кількості суб'єктів підприємництва порівняно з початком року, що було закономірним наслідком воєнних дій, падіння попиту, руйнування логістичних зв'язків і зростання невизначеності. У 2023 році кількість суб'єктів МСП зросла до 18 621 одиниці, що свідчить про певну адаптацію бізнесу до умов воєнного стану. Водночас станом на 01.01.2025 зафіксовано незначне зниження до 18 570 одиниць, насамперед за рахунок скорочення кількості юридичних осіб.

Таблиця 2.2 – Динаміка кількості суб'єктів малого та середнього підприємництва у місті Чернігові

Дата	Фізичні особи-підприємці, од.	Малі та середні підприємства, од.	Загальна кількість суб'єктів МСП, од.
01.01.2022	16 298	2 074	18 372
01.01.2023	16 053	1 817	17 870
01.01.2024	16 898	1 723	18 621
01.01.2025	16 891	1 679	18 570

Джерело: складено автором на основі [2].

Динаміку кількості суб'єктів МСП доцільно подати графічно на рис. 2.2.

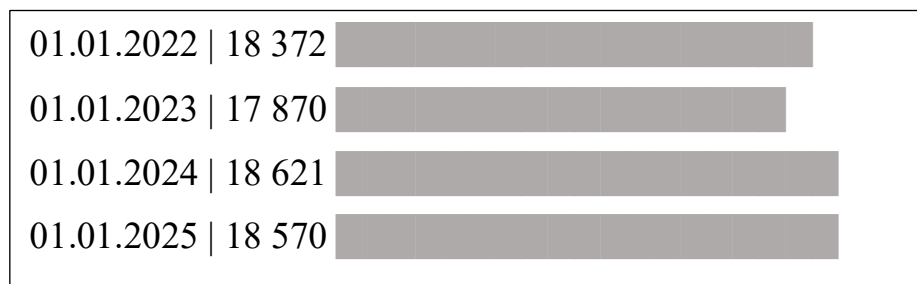


Рисунок 2.2 – Динаміка кількості суб'єктів малого та середнього підприємництва у місті Чернігові, од.

Джерело: складено автором на основі [29].

Окремої уваги потребує аналіз зайнятості у сфері малого та середнього бізнесу. Станом на 01.01.2025 у сфері МСП міста Чернігова було зайнято 60,2 тис. осіб, що на 19,5 % більше, ніж на кінець 2023 року, та на 1,9 % більше, ніж на початок 2022 року.

Дані таблиці 2.3 свідчать, що найбільше скорочення зайнятості у сфері МСП спостерігалось станом на 01.01.2023, що відображає вплив першого року повномасштабної війни. Водночас подальше зростання чисельності зайнятих до 60 211 осіб станом на 01.01.2025 свідчить про поступове відновлення

трудового потенціалу малого та середнього бізнесу міста.

Таблиця 2.3 – Чисельність зайнятих у сфері малого та середнього бізнесу міста Чернігова

Дата	Загальна чисельність зайнятих у МСП, осіб
01.01.2022	59 072
01.01.2023	49 031
01.01.2024	50 367
01.01.2025	60 211

Джерело: складено автором на основі [29].

Для оцінювання змін кількості суб'єктів МСП може бути використана формула темпу приросту:

$$T_{\text{пр}} = \frac{\Pi_1 - \Pi_0}{\Pi_0} \times 100\%, \quad (2.1)$$

де:

$T_{\text{пр}}$ — темп приросту показника;

Π_1 — значення показника у звітному періоді;

Π_0 — значення показника у базовому періоді.

Так, темп приросту загальної кількості суб'єктів МСП у місті Чернігові у 2024 році порівняно з 2023 роком становить:

$$T_{\text{пр}} = \frac{18570 - 18621}{18621} \times 100\% = -0,27\%$$

Отриманий результат підтверджує незначне скорочення кількості економічно активних суб'єктів МСП у місті Чернігові станом на 01.01.2025.

Важливим показником ролі МСП у місцевому розвитку є обсяг надходжень до бюджету Чернігівської міської територіальної громади. За даними Програми підтримки МСП, надходження до бюджету громади від

діяльності суб’єктів малого та середнього підприємництва після зменшення у 2022 році мають тенденцію до зростання. У 2024 році такі надходження становили 1365,1 млн грн, а їх питома вага у загальних податкових надходженнях бюджету склала 52,1 % проти 28,2 % у 2022 році.

Таблиця 2.4 – Надходження до бюджету Чернігівської міської територіальної громади від діяльності суб’єктів МСП

Рік	Надходження від МСП, млн грн
2021	903,5
2022	738,4
2023	1061,8
2024	1365,1

Джерело: складено автором на основі [29].

Аналіз таблиці 2.4 свідчить, що у 2022 році внаслідок повномасштабної війни надходження від МСП скоротилися порівняно з 2021 роком. Однак у 2023–2024 роках спостерігається суттєве зростання, що може свідчити як про часткове відновлення підприємницької активності, так і про зростання ролі малого та середнього бізнесу у формуванні доходної частини місцевого бюджету.

Динаміку бюджетних надходжень від МСП подано на рисунку 2.3.

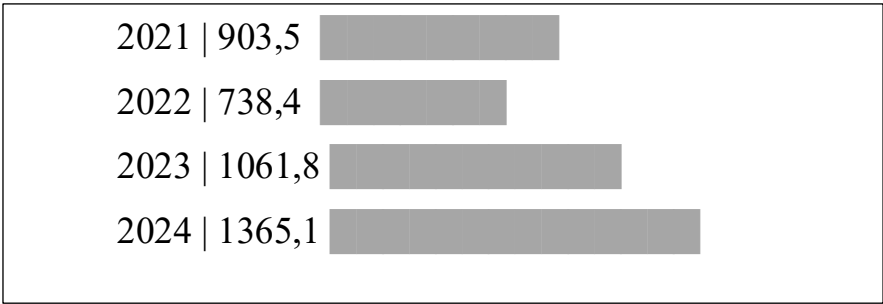


Рисунок 2.3 – Динаміка надходжень до бюджету Чернігівської міської територіальної громади від діяльності МСП, млн грн

Джерело: складено автором на основі [2].

Галузева структура малого та середнього бізнесу міста Чернігова, за даними Програми підтримки МСП, залишається відносно стабільною. Найбільш привабливою для малого бізнесу є сфера торгівлі та послуг, тоді як виробнича сфера потребує більших фінансових ресурсів, кваліфікованих кадрів і ринків збуту.

Основні характеристики розвитку малого та середнього бізнесу міста Чернігова наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Узагальнена характеристика стану малого та середнього бізнесу міста Чернігова

Показник	Характеристика
Частка МСП у загальній кількості підприємств	99 %
Основна організаційна форма малого бізнесу	Фізичні особи-підприємці
Ключові сфери діяльності	Торгівля, послуги, громадське харчування, локальне виробництво
Основні проблеми	Безпекові ризики, кадровий дефіцит, фінансові обмеження, логістичні труднощі
Позитивні тенденції	Зростання бюджетних надходжень, відновлення зайнятості, адаптація бізнесу
Управлінські потреби	Інформаційна підтримка, цифрові сервіси, грантовий супровід, консультації

Джерело: складено автором на основі [2; 3].

Для комплексної оцінки розвитку малого та середнього бізнесу в Чернігові доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дає змогу визначити сильні й слабкі сторони підприємницького середовища, а також можливості й загрози його подальшого розвитку.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз розвитку малого та середнього бізнесу в місті Чернігові

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока частка МСП у структурі підприємництва міста	Залежність бізнесу від безпекової ситуації
Наявність місцевої програми підтримки підприємництва	Обмежений доступ до фінансових ресурсів
Зростання бюджетних надходжень від діяльності МСП	Кадровий дефіцит і міграція працездатного населення
Функціонування ЦНАП та адміністративних сервісів	Недостатній рівень цифрової інтеграції сервісів підтримки бізнесу
Адаптивність малого бізнесу до кризових умов	Слабка присутність виробничого малого бізнесу
Можливості	Загрози
Залучення грантових і міжнародних програм підтримки	Продовження воєнних дій і безпекові ризики
Розвиток бізнес-хабів і консультаційних платформ	Подальша міграція населення та підприємців
Цифровізація комунікації між владою і бізнесом	Зростання вартості ресурсів
Підтримка місцевих товаровиробників	Порушення логістичних зв'язків
Партнерство міської ради, бізнесу, освіти і громадського сектору	Зниження інвестиційної привабливості регіону

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3; 5].

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що малий та середній бізнес Чернігова має значний потенціал для розвитку, однак його реалізація залежить від ефективності публічного управління, безпекової ситуації, доступності

фінансових ресурсів, розвитку цифрових сервісів та рівня партнерства між місцевою владою і підприємницьким середовищем.

2.3. Оцінка ефективності публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу

Оцінка ефективності публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу передбачає аналіз діяльності органів місцевого самоврядування, місцевих програм підтримки підприємництва, адміністративних сервісів, цифрових інструментів, комунікації з бізнесом та практичних результатів реалізації управлінських заходів.

У місті Чернігові ключовим програмним документом у сфері підтримки підприємництва є Програма підтримки малого та середнього підприємництва у місті Чернігові на 2026–2028 роки. Її головним розробником визначено Управління економічного розвитку міста Чернігівської міської ради. Основна мета програми полягає у спрямуванні дій місцевих органів влади та бізнес-середовища міста на підтримку стійкості місцевого бізнесу в умовах системних ризиків російської збройної агресії, сприяння відновленню підприємницького потенціалу та повоєнному відновленню економіки громади.

Програма передбачає три основні підпрограми:

взаємодія між бізнесом і міськими органами влади, прозорість та відкритість даних;

забезпечення доступу бізнесу до публічного майна;

підтримка місцевих товаровиробників і ресурси для розвитку.

Загальна вартість заходів програми за рахунок коштів бюджету Чернігівської міської територіальної громади становить 6 655,0 тис. грн, зокрема 1 920,0 тис. грн у 2026 році, 2 435,0 тис. грн у 2027 році та 2 300,0 тис. грн у 2028 році.

Таблиця 2.7 – Основні параметри Програми підтримки малого та середнього підприємництва у місті Чернігові на 2026–2028 роки

Показник	Характеристика
Назва програми	Програма підтримки малого та середнього підприємництва у місті Чернігові на 2026–2028 роки
Головний розробник	Управління економічного розвитку міста Чернігівської міської ради
Мета	Підтримка стійкості місцевого бізнесу, відновлення підприємницького потенціалу, повоєнне відновлення економіки громади
Основні підпрограми	Взаємодія влади і бізнесу; доступ до публічного майна; підтримка місцевих товаровиробників
Загальний обсяг фінансування	6 655,0 тис. грн
Моніторинг виконання	Щоквартальний моніторинг виконання заходів програми

Джерело: складено автором на основі [29].

Аналіз Програми свідчить, що вона має комплексний характер і спрямована не лише на фінансову підтримку підприємництва, а й на розвиток комунікації, прозорості, доступу до ресурсів та підтримку місцевих товаровиробників. Це відповідає сучасним підходам до публічного управління, де місцева влада виступає не лише регулятором, а й партнером бізнесу.

Водночас ефективність такої програми залежить від якості її реалізації, рівня поінформованості підприємців, доступності заходів підтримки, прозорості розподілу ресурсів і регулярного моніторингу результатів. Сам факт наявності програми ще не гарантує її високої ефективності, якщо підприємці не мають достатньої інформації про її можливості або не відчують практичного ефекту від її реалізації.

Оцінку ефективності публічного управління розвитком МСП доцільно здійснювати за групами критеріїв, поданими в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Критерії оцінки ефективності публічного управління розвитком МСП на місцевому рівні

Критерій	Зміст оцінки	Можливі показники
Нормативно-програмний	Наявність і якість місцевих програм підтримки бізнесу	наявність програми, фінансування, план заходів
Організаційний	Координація між органами влади та бізнесом	робочі групи, консультації, бізнес-зустрічі
Фінансовий	Доступність фінансової підтримки	гранти, компенсації, місцеве фінансування
Адміністративний	Якість надання адміністративних послуг	кількість послуг, швидкість, зручність, оцінки користувачів
Інформаційний	Рівень поінформованості підприємців	інформаційні ресурси, консультації, роз'яснення
Цифровий	Рівень використання електронних сервісів	онлайн-послуги, чат-боти, електронні кабінети
Результативний	Практичний вплив на бізнес-середовище	кількість МСП, зайнятість, бюджетні надходження

Джерело: складено автором.

Важливим елементом системи підтримки бізнесу є адміністративні послуги. Як зазначалося, через ЦНАП міста Чернігова надається 292 адміністративні послуги, з яких 97 послуг надаються Чернігівською міською

радою. Також у Програмі підтримки МСП вказано, що використовуються інформаційно-консультаційні сервіси чат-боту в Telegram та чату на основі Facebook, які забезпечують взаємодію і зворотний зв'язок із заявниками в електронному форматі. Станом на 01.01.2025 рейтинг ЦНАП м. Чернігова на ресурсі «Дія» становив 9,94 бала з 10 можливих при 10 512 відгуках.

Ці показники свідчать про достатньо високий рівень розвитку адміністративного сервісу у місті. Водночас підтримка бізнесу не повинна обмежуватися лише наданням адміністративних послуг. Вона має включати консультації щодо грантів, супровід підприємців, інформування про програми підтримки, розвиток майданчиків для діалогу, навчання підприємців та створення цифрових платформ.

Для оцінки ефективності публічного управління розвитком МСП у межах магістерського дослідження доцільно провести авторське анкетування представників малого та середнього бізнесу міста Чернігова та Чернігівської області. Анкетування дозволяє отримати первинну емпіричну інформацію щодо того, як самі підприємці оцінюють діяльність органів місцевого самоврядування, доступність підтримки, якість адміністративних послуг та основні проблеми ведення бізнесу.

Методичні параметри анкетування подано в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Методичні параметри авторського анкетування представників малого та середнього бізнесу

Параметр	Характеристика
Мета анкетування	Оцінити думку підприємців щодо ефективності місцевої політики підтримки МСП
Об'єкт опитування	Представники малого та середнього бізнесу міста Чернігова та Чернігівської області
Рекомендована кількість респондентів	50–100 осіб

Продовження таблиці 2.9

Метод збору даних	Онлайн-анкета або комбіноване анкетування
Основні блоки питань	проблеми бізнесу; оцінка підтримки; адміністративні послуги; цифрові сервіси; потреби підприємців
Типи питань	закриті, напівзакриті, шкальні, відкриті
Спосіб обробки	групування відповідей, відсотковий розподіл, побудова діаграм

Джерело: складено автором.

Для кількісного узагальнення результатів анкетування може бути використана формула питомої ваги відповідей:

$$ПВ = \frac{K_B}{K_3} \times 100\%, \quad (2.2)$$

де:

ПВ— питома вага певної відповіді;

K_B — кількість респондентів, які обрали відповідний варіант;

K_3 — загальна кількість опитаних респондентів.

У межах анкетування доцільно запропонувати підприємцям оцінити ефективність підтримки бізнесу за шкалою від 1 до 5, де 1 — дуже низький рівень, 5 — дуже високий рівень. Це дозволить розрахувати середню оцінку за формулою:

$$O_{\text{сер}} = \frac{\sum O_i}{n}, \quad (2.3)$$

де:

$O_{\text{сер}}$ — середня оцінка ефективності підтримки;

O_i — оцінка окремого респондента;

n — кількість респондентів.

Приклад структури анкети подано в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Орієнтовна структура анкети для представників МСП

Блок анкети	Приклади питань
Загальна характеристика бізнесу	Організаційно-правова форма; сфера діяльності; кількість працівників
Проблеми ведення бізнесу	Які проблеми найбільше впливають на діяльність підприємства?
Оцінка місцевої підтримки	Чи відомі Вам місцеві програми підтримки бізнесу?
Адміністративні послуги	Як Ви оцінюєте якість адміністративних послуг для бізнесу?
Цифрові сервіси	Чи користуєтеся Ви електронними сервісами органів влади?
Потреби бізнесу	Які форми підтримки є найбільш необхідними?
Відкриті пропозиції	Що, на Вашу думку, має зробити місцева влада для підтримки бізнесу?

Джерело: складено автором.

Після проведення анкетування результати доцільно узагальнити за такими напрямками: основні проблеми підприємців; рівень обізнаності щодо місцевих програм підтримки; оцінка адміністративних послуг; потреба у фінансовій, консультаційній та цифровій підтримці; пропозиції щодо покращення взаємодії з місцевою владою.

У чистовому варіанті після фактичного опитування можна буде вставити таблицю 2.11 такого типу.

Таблиця 2.11 – Узагальнення результатів анкетування представників МСП

Показник	Результат після опитування
Кількість опитаних підприємців	100 осіб
Частка ФОП серед респондентів	80 %
Частка малих підприємств серед респондентів	20 %
Найбільш поширена проблема	фінансування
Частка підприємців, які знають про місцеві програми підтримки	40 %
Частка підприємців, які користувалися підтримкою	10 %
Середня оцінка адміністративних послуг	4 бала з 5
Середня оцінка ефективності місцевої підтримки бізнесу	4 бала з 5
Найбільш затребувана форма підтримки	фінансова

Джерело: складено автором за результатами анкетування.

Попередній аналіз офіційних документів дозволяє визначити основні проблеми системи публічного управління розвитком МСП у місті Чернігові. До них належать недостатня інтегрованість інформаційних ресурсів для підприємців, потреба у ширшому грантовому супроводі, необхідність посилення консультативної підтримки, потреба в системному діалозі влади і бізнесу, а також обмеженість місцевих фінансових ресурсів в умовах воєнного стану.

Сильними сторонами чинної системи підтримки є наявність спеціалізованої місцевої програми, функціонування ЦНАП, високий рівень оцінки адміністративних послуг, зростання бюджетних надходжень від МСП та орієнтація місцевої влади на підтримку стійкості бізнесу.

Узагальнену оцінку системи публічного управління розвитком МСП у місті Чернігові подано в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Узагальнена оцінка ефективності публічного управління розвитком МСП у місті Чернігові

Напрямок оцінки	Позитивні характеристики	Проблемні аспекти
Програмне забезпечення	Наявна Програма підтримки МСП на 2026–2028 роки	Потрібне регулярне оцінювання фактичного впливу програми на бізнес
Адміністративні послуги	Функціонує ЦНАП, високий рейтинг на ресурсі «Дія»	Не всі підприємці можуть бути достатньо обізнані про доступні сервіси
Комунікація з бізнесом	Передбачено взаємодію між бізнесом і міськими органами влади	Потреба в постійному діалозі та зворотному зв'язку
Фінансова підтримка	Передбачене фінансування програми з бюджету громади	Обмежений обсяг місцевих ресурсів порівняно з потребами бізнесу
Цифровізація	Використовуються електронні сервіси й чат-боти	Потрібна єдина цифрова платформа підтримки підприємництва
Підтримка товаровиробників	Окремий напрям програми присвячений місцевим товаровиробникам	Потрібне розширення каналів просування продукції місцевого бізнесу

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 4].

Таким чином, система публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу в місті Чернігові має як позитивні напрацювання, так і проблемні аспекти. Її сильними сторонами є наявність місцевої програми підтримки МСП, розвиток адміністративних сервісів, високий рівень оцінки

ЦНАП, зростання бюджетних надходжень від підприємництва та орієнтація на підтримку стійкості бізнесу. Водночас актуальними залишаються питання розширення цифрових інструментів, підвищення поінформованості підприємців, посилення грантового супроводу, розвитку консультаційної підтримки та створення комплексної платформи взаємодії влади і бізнесу.

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи здійснено аналіз системи публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу в Чернігівській області на прикладі міста Чернігова та діяльності Чернігівської міської ради.

Встановлено, що Чернігівська область є прикордонним регіоном, соціально-економічний розвиток якого значною мірою залежить від безпекової ситуації, стану інфраструктури, демографічних процесів, кадрового потенціалу та спроможності місцевого бізнесу до відновлення. Місто Чернігів як адміністративний та економічний центр області відіграє важливу роль у формуванні підприємницького середовища та реалізації місцевої політики підтримки малого і середнього бізнесу.

Проаналізовано основні кількісні показники розвитку малого та середнього підприємництва у місті Чернігові. Визначено, що частка малих та середніх підприємств у загальній кількості підприємств міста становить 99 %. Станом на 01.01.2025 у місті функціонувало 18 570 економічно активних суб'єктів МСП, з яких 16 891 — фізичні особи-підприємці, а 1 679 — малі та середні підприємства. Порівняно з 01.01.2024 спостерігалось незначне скорочення кількості суб'єктів МСП на 0,3 %.

Встановлено, що у сфері малого та середнього підприємництва міста Чернігова станом на 01.01.2025 було зайнято 60,2 тис. осіб. Це свідчить про важливу роль МСП у забезпеченні зайнятості населення, соціальної стабільності та відновленні місцевої економічної активності.

Проаналізовано бюджетне значення малого та середнього бізнесу для

Чернігівської міської територіальної громади. Визначено, що надходження до бюджету громади від діяльності суб'єктів МСП у 2024 році становили 1365,1 млн грн, а їх питома вага у загальних податкових надходженнях склала 52,1 %. Це підтверджує ключову роль підприємництва у формуванні фінансової спроможності громади.

За результатами SWOT-аналізу встановлено, що сильними сторонами розвитку МСП у місті Чернігові є висока частка малого і середнього бізнесу у структурі підприємництва, наявність місцевої програми підтримки, зростання бюджетних надходжень, функціонування ЦНАП та адаптивність бізнесу до кризових умов. Водночас слабкими сторонами залишаються залежність від безпекової ситуації, кадровий дефіцит, фінансові обмеження, недостатній рівень цифрової інтеграції сервісів і слабша представленість виробничого малого бізнесу.

Оцінка діяльності Чернігівської міської ради у сфері підтримки підприємництва показала, що в місті сформовано програмну основу для розвитку МСП. Програма підтримки малого та середнього підприємництва у місті Чернігові на 2026–2028 роки спрямована на підтримку стійкості місцевого бізнесу, відновлення підприємницького потенціалу та повоєнне відновлення економіки громади. Загальний обсяг фінансування програми становить 6 655,0 тис. грн.

Визначено, що позитивними аспектами системи публічного управління розвитком МСП у Чернігові є наявність місцевої програми підтримки підприємництва, розвиток адміністративних сервісів, високий рейтинг ЦНАП, використання електронних каналів комунікації та орієнтація на підтримку місцевих товаровиробників. Разом з тим, система потребує подальшого удосконалення в частині цифровізації, підвищення обізнаності підприємців, грантового супроводу, консультаційної підтримки та розвитку постійного діалогу між владою і бізнесом.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що малий та середній бізнес є одним із ключових чинників відновлення й розвитку Чернігівської

міської територіальної громади. Однак для підвищення ефективності публічного управління розвитком МСП необхідним є впровадження комплексних механізмів підтримки, які мають поєднувати цифрові сервіси, фінансово-консультаційний супровід, партнерство влади і бізнесу, підтримку місцевих товаровиробників та постійний моніторинг потреб підприємницького середовища. Саме ці напрями будуть покладені в основу пропозицій у третьому розділі магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

3.1. Проблеми та стратегічні пріоритети розвитку малого та середнього бізнесу в Чернігівській області

Результати теоретичного дослідження та аналізу сучасного стану розвитку малого і середнього бізнесу в Чернігівській області свідчать, що підприємництво є одним із ключових чинників відновлення місцевої економіки, забезпечення зайнятості населення, формування доходів місцевих бюджетів та підтримання соціально-економічної стійкості територіальних громад. Водночас в умовах воєнного стану, прикордонного розташування області, демографічних втрат, руйнування частини інфраструктури та нестабільності ділового середовища система публічного управління розвитком МСП потребує подальшого удосконалення.

У другому розділі було встановлено, що місто Чернігів має достатньо розвинене підприємницьке середовище, у структурі якого переважають фізичні особи-підприємці та малі підприємства. Сектор МСП відіграє важливу роль у формуванні доходної частини бюджету Чернігівської міської територіальної громади, забезпеченні робочих місць та підтриманні економічної активності міста. Водночас аналіз показав, що розвиток підприємництва відбувається під впливом значної кількості ризиків: безпекових, фінансових, кадрових, логістичних, інформаційних та управлінських.

Публічне управління розвитком малого та середнього бізнесу на місцевому рівні повинно не лише реагувати на поточні проблеми, а й формувати довгострокові умови для відновлення, зростання та модернізації підприємництва. Це означає перехід від фрагментарної підтримки бізнесу до

комплексної системи, що поєднує стратегічне планування, цифрові сервіси, консультаційний супровід, грантову підтримку, партнерство між владою і бізнесом, прозорий моніторинг результатів та постійне оновлення інструментів місцевої економічної політики.

Ключові проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Чернігівській області доцільно згрупувати за напрямками, що дозволяє точніше визначити управлінські рішення для їх подолання.

Таблиця 3.1 – Основні проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Чернігівській області та місті Чернігові

Група проблем	Зміст проблеми	Наслідки для МСП	Управлінський висновок
Безпекові	Прикордонне розташування, ризик обстрілів, загроза повторного загострення ситуації	Зниження інвестиційної активності, обережність підприємців щодо розширення бізнесу	Потрібні інструменти підтримки стійкості бізнесу та кризового реагування
Фінансові	Обмежений доступ до кредитів, нестача обігових коштів, висока вартість ресурсів	Ускладнення модернізації, запуску нових проєктів і збереження робочих місць	Необхідний грантовий і консультаційний супровід підприємців
Кадрові	Міграція населення, мобілізація, дефіцит кваліфікованих працівників	Зниження продуктивності, складність масштабування бізнесу	Потрібне партнерство з освітніми установами та програмами перекваліфікації

Продовження таблиці 3.1

Інфраструктурні	Пошкодження об'єктів, логістичні ускладнення, обмежений доступ до виробничих приміщень	Зростання витрат бізнесу, зменшення конкурентоспроможності	Доцільне розширення доступу до комунального майна та бізнес-просторів
Інформаційні	Недостатня обізнаність підприємців про програми підтримки, гранти, консультації	Низьке використання доступних можливостей	Потрібна єдина інформаційна платформа для бізнесу
Цифрові	Розрізненість електронних сервісів, відсутність єдиного цифрового кабінету підприємця на місцевому рівні	Втрата часу, складність пошуку інформації, слабкий зворотний зв'язок	Необхідна цифровізація місцевої системи підтримки МСП
Комунікаційні	Нерегулярний діалог між владою та бізнесом	Недостатнє врахування реальних потреб підприємців	Потрібна постійна консультативно-дорадча платформа

Продовження таблиці 3.1

Управлінськ кі	Відсутність системного моніторингу ефективності окремих заходів підтримки	Складність оцінки результативності місцевої політики	Доцільно запровадити систему КРІ та щорічного звітування
-------------------	--	--	--

Джерело: складено автором.

Аналіз наведених проблем свідчить, що більшість із них мають комплексний характер і не можуть бути вирішені лише за рахунок одного управлінського інструменту. Наприклад, фінансова проблема підприємців пов'язана не лише з браком коштів, а й з недостатньою обізнаністю про грантові можливості, складністю підготовки заявок, відсутністю супроводу бізнес-проектів та низьким рівнем фінансового планування. Кадрові проблеми, у свою чергу, не можуть бути подолані лише діями місцевої влади, оскільки потребують залучення закладів освіти, центрів зайнятості, роботодавців та громадських організацій.

З огляду на це стратегічні пріоритети удосконалення публічного управління розвитком МСП мають бути спрямовані на створення стійкої, відкритої, цифрової та партнерської моделі підтримки підприємництва. Така модель повинна враховувати особливості Чернігівської області як прикордонного регіону, потреби міста Чернігова як обласного центру, а також сучасні вимоги до публічного управління, що передбачають прозорість, результативність, цифровізацію, участь заінтересованих сторін та орієнтацію на потреби користувачів публічних послуг.

Стратегічні пріоритети розвитку МСП доцільно формувати з урахуванням чинних національних, регіональних і місцевих документів. Зокрема, Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації МСП на період до 2027 року передбачає комплексні заходи щодо спрощення

ведення бізнесу, цифровізації, доступу до фінансування, відновлення та розвитку підприємницького потенціалу. Також Чернігівська область має оновлену Стратегію сталого розвитку до 2027 року та план заходів на 2025–2027 роки, що посилює регіональний контекст дослідження.

Таблиця 3.2 – Узгодження стратегічних пріоритетів розвитку МСП із чинними програмними документами

Стратегічний пріоритет для Чернігівської області та м. Чернігова	Відповідність програмним документам	Очікуваний управлінський результат
Підтримка стійкості малого та середнього бізнесу в умовах воєнних ризиків	Програма підтримки МСП у місті Чернігові на 2026–2028 роки; Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації МСП до 2027 року	Збереження підприємницької активності та робочих місць
Цифровізація взаємодії влади і бізнесу	Стратегія цифрової трансформації МСП до 2027 року	Скорочення часових витрат підприємців, підвищення доступності послуг
Розвиток консультаційної та грантової підтримки	Програма підтримки МСП у місті Чернігові на 2026–2028 роки	Збільшення кількості бізнесів, які користуються програмами підтримки

Продовження таблиці 3.2

Підтримка місцевих товаровиробників	Програма підтримки МСП у місті Чернігові на 2026–2028 роки	Розширення ринків збуту місцевої продукції
Формування партнерської моделі «влада – бізнес – освіта – громада»	Стратегічні документи регіонального розвитку	Підвищення якості рішень і залучення бізнесу до місцевого розвитку
Розвиток інституційної інфраструктури підтримки МСП	Державна та регіональна політика розвитку підприємництва	Посилення спроможності громади підтримувати підприємництво

Джерело: складено автором на основі [29; 38].

З таблиці 3.2 видно, що запропоновані напрями удосконалення не є відірваними від наявної системи державної та місцевої політики. Навпаки, вони продовжують і конкретизують завдання, визначені на національному та місцевому рівнях. Це важливо для практичної цінності магістерської роботи, оскільки запропоновані заходи можуть бути інтегровані в діяльність Чернігівської міської ради без необхідності повного перегляду вже наявної програмної бази.

Особливу увагу слід приділити питанню стійкості малого та середнього бізнесу.

В умовах Чернігівської області підтримка МСП не може обмежуватися традиційними інструментами розвитку, такими як консультації, навчання чи інформаційні кампанії.

Необхідним є формування механізму кризової адаптації бізнесу, який передбачає швидке інформування підприємців, допомогу в релокації або тимчасовому переміщенні діяльності, доступ до альтернативних логістичних

рішень, підтримку відновлення пошкодженого майна, консультації щодо страхування ризиків, участі у грантових програмах та пошуку партнерів.

Проблемним питанням залишається також доступ підприємців до фінансових ресурсів. Місцевий бюджет не може повністю замінити банківські кредити, державні програми чи міжнародну допомогу.

Однак органи місцевого самоврядування можуть виконувати важливу координаційну функцію: інформувати підприємців про доступні програми, організовувати консультації, допомагати у підготовці заявок, створювати базу актуальних грантів, проводити навчання з бізнес-планування та фінансової грамотності.

Саме такий підхід дозволяє збільшити практичний ефект від уже наявних зовнішніх ресурсів.

Не менш важливим є розвиток інституційної інфраструктури підтримки бізнесу.

У місті Чернігові вже існують окремі елементи такої інфраструктури, зокрема ЦНАП, управління економічного розвитку, електронні сервіси, консультаційні канали та програма підтримки МСП. Проте ці елементи потребують кращої інтеграції в єдину систему.

Для підприємця має бути зрозуміло, куди звернутися, які послуги доступні, які документи потрібні, які гранти відкриті, які приміщення можна орендувати, які навчальні заходи проводяться та які можливості підтримки існують саме для його сфери діяльності.

У цьому контексті стратегічним пріоритетом має стати створення комплексної місцевої системи підтримки МСП, яка поєднує цифрову платформу, консультаційний супровід, бізнес-хаб, дорадчу раду підприємців, моніторинг потреб бізнесу та систему оцінювання ефективності місцевої політики.

Таблиця 3.3 – Стратегічні пріоритети удосконалення публічного управління розвитком МСП у місті Чернігові

Пріоритет	Зміст	Очікуваний результат
1. Цифрова доступність підтримки	Створення єдиного онлайн-ресурсу для підприємців	Підвищення поінформованості бізнесу
2. Грантово-консультаційний супровід	Допомога у пошуку фінансування та підготовці заявок	Збільшення залучених ресурсів для МСП
3. Постійний діалог влади і бізнесу	Регулярні зустрічі, опитування, дорадчі органи	Урахування реальних потреб підприємців
4. Підтримка місцевих товаровиробників	Просування локальної продукції та послуг	Розширення ринків збуту
5. Розвиток бізнес-інфраструктури	Бізнес-хаби, навчальні програми, консультаційні пункти	Підвищення підприємницької спроможності
6. Кадрова підтримка бізнесу	Співпраця з освітніми установами та центрами зайнятості	Зменшення кадрового дефіциту
7. Моніторинг ефективності	Запровадження КРІ місцевої політики підтримки МСП	Підвищення результативності управлінських рішень

Джерело: власна розробка автора.

Таким чином, проблеми розвитку МСП у Чернігівській області та місті Чернігові мають комплексний характер, що потребує переходу від окремих заходів підтримки до системної моделі публічного управління. Її основою мають стати цифровізація, партнерство, грантово-консультаційний супровід, підтримка місцевих товаровиробників, розвиток бізнес-інфраструктури та запровадження оцінювання результативності місцевої політики.

3.2. Удосконалення механізмів публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу

Удосконалення публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу на місцевому рівні доцільно здійснювати через формування комплексного механізму, який включає організаційну, цифрову, фінансово-консультаційну, інформаційну, партнерську та моніторингову складові. Такий механізм має бути орієнтований не лише на адміністративне обслуговування підприємств, а й на активне стимулювання їх розвитку, залучення додаткових ресурсів, підвищення стійкості бізнесу та створення умов для економічного відновлення громади.

Загальна логіка удосконалення публічного управління МСП у місті Чернігові полягає у поєднанні трьох рівнів впливу. Перший рівень — базова підтримка, яка включає доступ до інформації, адміністративних послуг і консультацій. Другий рівень — розвиткова підтримка, що передбачає гранти, навчання, бізнес-супровід, просування місцевих виробників та допомогу в масштабуванні. Третій рівень — стратегічна підтримка, орієнтована на інституційне партнерство, цифрову трансформацію, моніторинг ефективності та інтеграцію бізнесу в процеси відновлення громади.

Основні напрями удосконалення механізмів публічного управління розвитком МСП подано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Комплекс напрямів удосконалення публічного управління розвитком МСП у місті Чернігові

Напрямок удосконалення	Сутність напрямку	Основні заходи	Очікуваний ефект
Цифровізація підтримки МСП	Створення єдиного цифрового	Онлайн-платформа, база грантів,	Зменшення інформаційних бар'єрів

	простору для бізнесу	електронні консультації	
Грантово-консультаційний супровід	Допомога підприємцям у залученні фінансування	Консультації, шаблони заявок, навчання	Зростання кількості успішних заявок
Бізнес-хаб	Формування фізичного або гібридного простору підтримки підприємців	Консультації, навчання, зустрічі, менторство	Підвищення підприємницької активності
Дорадча рада підприємців	Постійний діалог влади і бізнесу	Регулярні засідання, розгляд проблем, пропозиції	Підвищення якості управлінських рішень
Підтримка місцевих виробників	Розширення можливостей збуту продукції	Каталог виробників, ярмарки, промоційні кампанії	Зростання локального попиту
Кадрове партнерство	Подолання дефіциту працівників	Співпраця з освітою, курси, стажування	Підвищення доступності кадрів
Моніторинг ефективності	Оцінювання результатів підтримки	KPI, опитування, щорічний звіт	Прозорість і результативність політики

Джерело: власна розробка автора.

Одним із найбільш важливих напрямів удосконалення є створення місцевої цифрової платформи підтримки підприємництва. Така платформа може функціонувати як окремий розділ на офіційному вебсайті Чернігівської міської ради або як інтегрований електронний сервіс у межах наявних цифрових ресурсів громади. Її головне завдання — забезпечити підприємцям швидкий доступ до актуальної, структурованої та практично корисної інформації.

На сьогодні інформація для бізнесу часто розміщується на різних ресурсах: сайтах органів влади, сторінках програм, порталах державних послуг, сайтах донорських організацій, соціальних мережах, ресурсах Дія.Бізнес, банківських установ та міжнародних програм. Для підприємця це створює проблему розпорошеності інформації. Тому місцева цифрова платформа має виконувати роль навігаційного центру, який не дублює всі державні сервіси, а допомагає підприємцю швидко знайти потрібну інформацію.

Таблиця 3.5 – Пропонована структура цифрової платформи підтримки підприємництва м. Чернігова

Розділ платформи	Зміст	Практична користь для підприємців
«Почати бізнес»	Інструкції щодо реєстрації, вибору системи оподаткування, дозвільних процедур	Спрощення старту підприємницької діяльності
«Гранти та фінансування»	Перелік актуальних грантів, кредитних програм, компенсацій	Підвищення доступу до фінансових ресурсів

Продовження таблиці 3.5

«Адміністративні послуги»	Перелік послуг для бізнесу, посилання на ЦНАП та електронні сервіси	Скорочення часу на пошук послуг
«Консультації»	Запис на консультацію, відповіді на типові питання, контакти фахівців	Оперативна підтримка підприємців
«Комунальне майно»	Інформація про доступні приміщення, умови оренди, аукціони	Полегшення доступу до ресурсів громади
«Місцеві виробники»	Каталог підприємств і продукції Чернігова	Просування локального бізнесу
«Навчання і події»	Анонси тренінгів, вебінарів, бізнес-форумів	Розвиток підприємницьких компетентностей
«Зворотний зв'язок»	Форма звернення, опитування, пропозиції бізнесу	Посилення комунікації влади і підприємців

Джерело: власна розробка автора.

Запропонована платформа не потребує створення складної дорогої інформаційної системи на першому етапі. Її можна реалізувати поступово: спочатку як інформаційний розділ на сайті міської ради, згодом — як інтерактивний сервіс із можливістю запису на консультації, подання запитів, участі в опитуваннях та отримання персоналізованих повідомлень. Такий поетапний підхід дозволить зменшити витрати та водночас швидко запуснути корисний інструмент для підприємців.

Другим важливим напрямом є створення системи грантово-консультаційного супроводу МСП. Значна частина підприємців, особливо мікробізнес і ФОП, не має достатнього досвіду підготовки грантових заявок,

бізнес-планів, фінансових розрахунків і презентацій проєктів. Через це доступні програми підтримки часто залишаються недостатньо використаними. Місцева влада може не фінансувати бізнес напряду, але може допомогти підприємцям залучити зовнішні ресурси.

Грантово-консультаційний супровід має включати: регулярний моніторинг грантових можливостей, інформування підприємців, проведення навчань, індивідуальні консультації, підготовку шаблонів документів, попередній перегляд заявок, консультації з бізнес-планування та фінансових розрахунків. Особливо важливо забезпечити таку підтримку для підприємців-початківців, ветеранів, жінок-підприємців, молоді, релокованого бізнесу, місцевих виробників та бізнесів, що створюють робочі місця.

Таблиця 3.6 – Модель грантово-консультаційного супроводу МСП

Етап супроводу	Зміст дій	Відповідальні суб'єкти	Результат
1. Моніторинг можливостей	Пошук актуальних грантів, кредитів, програм підтримки	Управління економічного розвитку, партнери	Сформована база можливостей
2. Інформування бізнесу	Розсилки, публікації, оголошення, вебінари	Міська рада, бізнес-асоціації	Підвищення обізнаності підприємців
3. Навчання	Тренінги з підготовки заявок і бізнес-планів	Освітні установи, експерти, донори	Підвищення якості заявок
4. Індивідуальні консультації	Допомога з оформленням документів і фінансових розрахунків	Консультанти, бізнес-хаб	Збільшення кількості поданих заявок

Продовження таблиці 3.6

5. Супровід реалізації	Консультації щодо звітності та виконання проєкту	Консультанти, партнери	Зменшення ризику невиконання умов гранту
6. Узагальнення результатів	Аналіз кількості заявок, переможців, залучених коштів	Міська рада	Оцінка ефективності супроводу

Джерело: власна розробка автора.

Третім напрямом удосконалення є розвиток бізнес-хабу або консультаційного центру підтримки підприємництва. Він може бути створений як окрема структура, партнерський проєкт або функціональний майданчик при наявній інституції. Головною метою такого бізнес-хабу має бути не формальне проведення заходів, а практична допомога підприємцям у вирішенні конкретних питань: започаткування бізнесу, пошук фінансування, підготовка бізнес-плану, маркетинг, цифровізація, участь у закупівлях, експортні можливості, кадрові питання, юридичні консультації.

Бізнес-хаб має стати місцем регулярної комунікації влади, підприємців, освітніх установ, громадських організацій та донорських програм. В умовах Чернігова такий інструмент є особливо актуальним, оскільки бізнес потребує не лише фінансової допомоги, а й підтримки у відновленні, адаптації та переорієнтації діяльності.

Четвертим напрямом є формування постійної дорадчої платформи взаємодії влади та бізнесу. У багатьох громадах дорадчі органи створюються формально й не завжди мають реальний вплив на управлінські рішення. Для Чернігова доцільно сформувати таку платформу як практичний інструмент зворотного зв'язку. До її складу мають входити представники Чернігівської міської ради, управління економічного розвитку, підприємці з різних сфер

діяльності, бізнес-асоціації, освітні установи, громадські організації та експерти.

Таблиця 3.7 – Функціональна модель місцевого бізнес-хабу підтримки МСП

Функція бізнес-хабу	Зміст	Цільова група
Консультаційна	Надання консультацій з реєстрації, оподаткування, грантів, бізнес-планування	ФОП, малі підприємства, підприємці-початківці
Освітня	Проведення тренінгів, вебінарів, майстер-класів	Молодь, підприємці, працівники бізнесу
Комунікаційна	Організація зустрічей влади і бізнесу, круглих столів, форумів	Бізнес-спільнота, органи влади
Менторська	Залучення досвідчених підприємців до наставництва	Новостворені бізнеси
Грантова	Супровід участі у програмах фінансування	МСП, соціальні підприємства, місцеві виробники
Промоційна	Просування локальних товарів і послуг	Місцеві виробники
Аналітична	Збір інформації про проблеми бізнесу та підготовка пропозицій	Чернігівська міська рада

Джерело: власна розробка автора.

Основними завданнями такої платформи мають бути: регулярне обговорення проблем бізнесу, розгляд проєктів регуляторних актів, підготовка пропозицій до місцевих програм, оцінка ефективності заходів підтримки,

визначення пріоритетних потреб підприємців, моніторинг адміністративних бар'єрів, участь у формуванні щорічного звіту про стан підприємництва.

Таблиця 3.8 – Організаційна модель дорадчої платформи «Влада – бізнес – громада»

Елемент моделі	Пропонований зміст
Назва платформи	Дорадча платформа з розвитку підприємництва при Чернігівській міській раді
Основна мета	Забезпечення постійного діалогу між місцевою владою та підприємцями
Учасники	Представники міської ради, бізнесу, освіти, громадських організацій, експерти
Періодичність засідань	Не рідше одного разу на квартал
Основні питання	Проблеми бізнесу, регуляторні акти, програми підтримки, гранти, цифровізація
Форми роботи	Засідання, робочі групи, онлайн-опитування, публічні консультації
Очікуваний результат	Підвищення якості місцевої політики підтримки МСП

Джерело: власна розробка автора.

П'ятим напрямом удосконалення є підтримка місцевих товаровиробників. У період відновлення економіки громади важливо стимулювати попит на локальну продукцію і послуги. Це може здійснюватися через створення каталогу місцевих виробників, проведення ярмарків, промоційних кампаній, інформаційних добірок, підтримку участі підприємців у виставках, розвиток локального бренду «Зроблено в Чернігові» або подібної ініціативи.

Підтримка місцевих товаровиробників має важливе соціально-економічне значення. Вона сприяє збереженню робочих місць, збільшенню місцевих податкових надходжень, посиленню економічної ідентичності громади та розвитку внутрішнього ринку. При цьому така підтримка не обов'язково потребує значних бюджетних витрат, оскільки значну частину заходів можна реалізувати через інформаційне просування, партнерські події, участь бізнесу у міських заходах та цифровий каталог продукції.

Таблиця 3.9 – Заходи підтримки місцевих товаровиробників м. Чернігова

Захід	Зміст	Очікуваний результат
Створення каталогу місцевих виробників	Онлайн-перелік підприємств, товарів і послуг	Підвищення впізнаваності місцевого бізнесу
Промоційна кампанія «Купуй чернігівське»	Популяризація локальної продукції серед мешканців	Зростання попиту на товари місцевих виробників
Ярмарки та виставки	Організація міських подій за участю підприємців	Розширення каналів збуту
Підтримка участі у виставках	Інформаційна та організаційна допомога виробникам	Вихід на нові ринки
Публічні закупівлі з урахуванням локального потенціалу	Інформування місцевих підприємців про закупівлі	Збільшення участі МСП у закупівлях
Спільні проєкти бізнесу й освіти	Залучення студентів до маркетингових і виробничих проєктів	Підвищення інноваційності бізнесу

Джерело: власна розробка автора.

Шостим напрямом є кадрова підтримка МСП. Для Чернігівської області кадровий дефіцит є однією з найгостріших проблем, оскільки воєнний стан, міграція, мобілізація та демографічні зміни суттєво впливають на ринок праці. Органи місцевого самоврядування не можуть самостійно вирішити цю проблему, але можуть стати координатором взаємодії між бізнесом, закладами освіти, центрами зайнятості та громадським сектором.

Доцільним є запровадження місцевої програми короткострокових навчальних курсів за запитами бізнесу. Наприклад, підприємці можуть визначати, яких саме спеціалістів їм не вистачає: продавців-консультантів, кухарів, швачок, водіїв, майстрів, операторів обладнання, адміністраторів, SMM-фахівців, бухгалтерів, менеджерів з продажу тощо. На основі таких запитів можуть формуватися короткі навчальні модулі спільно з професійно-технічними закладами, коледжами, університетами, центрами зайнятості та приватними навчальними структурами.

Таблиця 3.10 – Механізм кадрової підтримки малого та середнього бізнесу

Етап	Зміст дій	Учасники	Результат
1. Визначення потреб бізнесу	Опитування підприємців щодо дефіцитних професій	Міська рада, бізнес, освітні установи	Перелік актуальних кадрових потреб
2. Формування навчальних програм	Розроблення коротких курсів і модулів	Заклади освіти, роботодавці	Практично орієнтовані програми
3. Залучення слухачів	Інформування молоді, ВПО, безробітних, ветеранів	Центр зайнятості, громада	Набір учасників навчання

Продовження таблиці 3.10

4. Практична підготовка	Стажування на підприємствах	Бізнес, заклади освіти	Набуття практичних навичок
5. Працевлаштування	Підбір працівників для підприємств	Роботодавці, центр зайнятості	Зменшення кадрового дефіциту
6. Оцінка результатів	Аналіз кількості навчених і працевлаштованих осіб	Міська рада, партнери	Коригування програми

Джерело: власна розробка автора.

Сьомим напрямом є удосконалення системи моніторингу та оцінювання ефективності місцевої політики підтримки МСП. На практиці багато програм мають перелік заходів і фінансування, однак не завжди містять чіткі показники результативності, за якими можна оцінити, чи справді підтримка вплинула на бізнес-середовище. Для підвищення прозорості й результативності доцільно використовувати систему ключових показників ефективності.

Такі показники мають бути простими, вимірюваними, доступними для збору та зрозумілими для громадськості. До них можна віднести кількість проведених консультацій, кількість підприємців, які отримали підтримку, кількість поданих грантових заявок, обсяг залученого фінансування, кількість учасників навчань, рівень задоволеності підприємців, кількість заходів взаємодії влади і бізнесу, динаміку кількості суб'єктів МСП, надходження до бюджету від МСП тощо.

У межах удосконалення управлінського механізму доцільно також запровадити щорічний публічний звіт про стан розвитку малого та середнього бізнесу в місті Чернігові. Такий звіт має містити короткий аналіз динаміки МСП, результати виконання програми підтримки, інформацію про проведені

заходи, проблеми підприємців, результати опитувань, показники ефективності та плани на наступний рік. Публічність такого звіту посилить довіру бізнесу до органів місцевого самоврядування та дозволить громаді бачити реальні результати підтримки підприємництва.

Таблиця 3.11 – Система показників оцінювання ефективності місцевої політики підтримки МСП

Напрямок оцінювання	Показник	Періодичність оцінювання	Джерело інформації
Інформаційна підтримка	Кількість відвідувань цифрової платформи	щоквартально	аналітика сайту
Консультації	Кількість наданих консультацій підприємцям	щоквартально	звіт управління економічного розвитку
Грантовий супровід	Кількість підготовлених або підтриманих заявок	щопівроку	звіти консультантів
Фінансовий результат	Обсяг залучених підприємцями грантових коштів	щороку	опитування, дані підприємців
Комунікація	Кількість зустрічей влади і бізнесу	щоквартально	протоколи зустрічей
Якість підтримки	Рівень задоволеності підприємців	щороку	анкетування
Підтримка виробників	Кількість підприємств у каталозі місцевих виробників	щопівроку	цифрова платформа

Продовження таблиці 3.11

Кадрова підтримка	Кількість осіб, які пройшли навчання	щороку	звіти освітніх партнерів
Загальний результат	Динаміка кількості суб'єктів МСП	щороку	дані податкової служби та статистики
Бюджетний ефект	Надходження до бюджету від діяльності МСП	щороку	бюджетна звітність

Джерело: власна розробка автора.

Окремо слід звернути увагу на потребу в інтеграції запропонованих заходів у чинну Програму підтримки малого та середнього підприємництва у місті Чернігові на 2026–2028 роки. Оскільки програма вже містить напрями взаємодії бізнесу і влади, доступу до публічного майна та підтримки місцевих товаровиробників, запропоновані заходи можуть бути оформлені не як повністю нова програма, а як деталізація або доповнення до вже наявних підпрограм.

Таблиця 3.12 – Інтеграція запропонованих заходів у чинну місцеву політику підтримки МСП

Запропонований захід	Можливий формат впровадження	Зв'язок із чинною програмою підтримки МСП
Цифрова платформа підтримки бізнесу	Окремий розділ на сайті міської ради або електронний сервіс	Посилення відкритості даних і взаємодії бізнесу з владою

Продовження таблиці 3.12

Грантово-консультаційний супровід	Консультаційний напрям при управлінні економічного розвитку або бізнес-хабі	Розширення ресурсів для розвитку МСП
Бізнес-хаб	Партнерський проєкт міської ради, освіти, бізнесу та донорів	Інституційне посилення підтримки підприємництва
Дорадча платформа	Консультативно-дорадчий орган при міській раді	Розвиток постійного діалогу влади і бізнесу
Каталог місцевих виробників	Електронний каталог на платформі підтримки бізнесу	Підтримка місцевих товаровиробників
Кадрова програма для МСП	Спільні курси з освітніми установами та центром зайнятості	Посилення спроможності бізнесу до розвитку
Система KPI	Додаток до щорічного моніторингу програми	Підвищення прозорості та результативності політики

Джерело: власна розробка автора з урахуванням [29].

Отже, удосконалення механізмів публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу у місті Чернігові має здійснюватися через інтегровану модель, яка поєднує цифрову платформу, грантово-консультаційний супровід, бізнес-хаб, дорадчу платформу, підтримку місцевих виробників, кадрове партнерство та систему оцінювання ефективності.

Такий підхід дозволить підвищити доступність підтримки для підприємців, посилити результативність місцевої політики та створити передумови для сталого відновлення економіки громади.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованих заходів є необхідним елементом магістерського дослідження, оскільки дозволяє обґрунтувати практичну доцільність запропонованих управлінських рішень.

У сфері публічного управління розвитком МСП ефективність не завжди може бути виміряна лише прямим фінансовим результатом, оскільки значна частина заходів має організаційний, інформаційний, соціальний або довгостроковий економічний ефект. Тому доцільно застосовувати комплексний підхід до оцінювання, який поєднує кількісні та якісні показники.

До кількісних результатів можна віднести зростання кількості підприємців, які скористалися консультаціями, збільшення кількості поданих грантових заявок, кількість проведених навчальних заходів, кількість підприємств у каталозі місцевих виробників, кількість учасників бізнес-хабу, кількість зустрічей дорадчої платформи, динаміку бюджетних надходжень від МСП, кількість збережених або створених робочих місць.

До якісних результатів належать підвищення довіри бізнесу до місцевої влади, зменшення інформаційних бар'єрів, покращення комунікації, підвищення підприємницьких компетентностей, посилення стійкості бізнесу та формування партнерської культури.

Для оцінки запропонованих заходів доцільно використовувати такі критерії: результативність, економічність, доступність, сталість, інституційна спроможність, відповідність потребам бізнесу та можливість масштабування.

Таблиця 3.13 – Критерії оцінювання ефективності запропонованих заходів підтримки МСП

Критерій	Зміст критерію	Питання для оцінювання
Результативність	Досягнення конкретних практичних результатів	Чи збільшилася кількість підприємців, які отримали підтримку?
Економічність	Співвідношення витрат і результатів	Чи можна досягти ефекту без значного збільшення бюджетних витрат?
Доступність	Зручність використання заходів для підприємців	Чи легко підприємцю знайти інформацію і скористатися підтримкою?
Сталість	Можливість тривалого функціонування заходу	Чи може захід працювати після завершення окремого проєкту?
Інституційна спроможність	Наявність відповідальних виконавців і партнерів	Хто забезпечує реалізацію заходу?
Відповідність потребам бізнесу	Орієнтація на реальні проблеми підприємців	Чи враховано результати опитувань і консультацій?
Масштабованість	Можливість розширення заходу	Чи можна поширити захід на інші громади області?

Джерело: власна розробка автора.

Оцінювання ефективності запропонованих заходів доцільно здійснювати в короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективі. Короткострокові результати можуть бути отримані вже протягом першого року реалізації: запуск інформаційної платформи, проведення консультацій, створення бази грантів, організація зустрічей бізнесу і влади, формування каталогу місцевих виробників. Середньострокові результати очікуються протягом двох-трьох років: збільшення кількості підприємців, які користуються підтримкою, зростання кількості успішних грантових заявок, посилення кадрової співпраці, підвищення задоволеності бізнесу. Довгострокові результати проявлятимуться у стабілізації підприємницького середовища, зростанні бюджетних надходжень, розширенні бізнес-активності та підвищенні економічної стійкості громади.

Таблиця 3.14 – Очікувані результати реалізації запропонованих заходів

Захід	Короткостроковий результат	Середньостроковий результат	Довгостроковий результат
Цифрова платформа підтримки бізнесу	Запуск онлайн-розділу для підприємців	Зростання кількості користувачів і звернень	Формування єдиного цифрового простору підтримки МСП
Грантово-консультаційний супровід	Проведення консультацій і навчань	Збільшення кількості поданих заявок	Залучення додаткових ресурсів у місцеву економіку
Бізнес-хаб	Організація заходів і консультацій	Формування спільноти підприємців	Створення сталої інфраструктури підтримки бізнесу

Продовження таблиці 3.14

Дорадча платформа	Проведення регулярних зустрічей	Урахування пропозицій бізнесу в рішеннях влади	Підвищення довіри між владою і підприємцями
Каталог місцевих виробників	Створення бази підприємств	Розширення каналів просування продукції	Зміцнення локального ринку
Кадрова підтримка	Визначення потреб бізнесу	Проведення навчальних курсів	Зменшення кадрового дефіциту
Система KPI	Визначення показників ефективності	Щорічне оцінювання результатів	Підвищення прозорості місцевої політики

Джерело: власна розробка автора.

Для практичного обґрунтування ефективності заходів доцільно запропонувати орієнтовний план їх впровадження.

Він має передбачати послідовність дій, відповідальних виконавців, строки реалізації та очікувані результати.

Такий план може бути використаний Чернігівською міською радою як основа для деталізації заходів у межах Програми підтримки МСП на 2026–2028 роки.

Орієнтовний план впровадження заходів з удосконалення підтримки малого та середнього бізнесу у місті Чернігові представлено та охарактеризовано в таблиця 3.15.

Таблиця 3.15 – Орієнтовний план впровадження заходів з удосконалення підтримки МСП у місті Чернігові

Етап	Строк реалізації	Основні дії	Відповідальні суб'єкти	Очікуваний результат
Підготовчий	1–3 місяці	Створення робочої групи, уточнення потреб бізнесу, опитування підприємців	Чернігівська міська рада, бізнес-асоціації	Сформовано перелік першочергових дій
Організаційний	3–6 місяців	Розробка структури цифрової платформи, визначення партнерів бізнес-хабу	Управління економічного розвитку, ІТ-фахівці, партнери	Підготовлено організаційну основу
Запусковий	6–12 місяців	Запуск платформи, проведення консультацій, створення каталогу виробників	Міська рада, бізнес-хаб, партнери	Початок практичного функціонування заходів
Розвитковий	1–2 роки	Проведення навчань, грантового супроводу, кадрових програм	Освітні установи, бізнес, донори	Розширення охоплення підприємців
Моніторинговий	щороку	Оцінка KPI, опитування бізнесу, публічний звіт	Міська рада, дорадча платформа	Підвищення прозорості й коригування політики

Джерело: власна розробка автора.

Орієнтовна оцінка ефективності заходів може бути проведена за шкалою від 1 до 5 балів за критеріями впливу на підприємців, вартості впровадження, швидкості реалізації, складності організації та довгострокового ефекту. Така оцінка має умовний характер, однак дозволяє визначити, які заходи доцільно реалізовувати першочергово.

Таблиця 3.16 – Порівняльна оцінка пріоритетності запропонованих заходів

Захід	Вплив на бізнес	Швидкість впровадження	Вартість впровадження	Довгостроковий ефект	Загальна пріоритетність
Цифрова платформа підтримки бізнесу	5	4	4	5	18
Грантово-консультаційний супровід	5	4	5	5	19
Бізнес-хаб	4	3	3	5	15
Дорадча платформа	4	5	5	4	18
Каталог місцевих виробників	4	5	5	4	18
Кадрова підтримка МСП	5	3	3	5	16
Система КРІ та публічного звітування	4	4	5	5	18

* оцінювання здійснено за 5-бальною шкалою, де 5 — найвищий рівень позитивного прояву критерію.

Джерело: власна розробка автора.

З таблиці 3.16 видно, що першочерговими заходами можуть бути грантово-консультаційний супровід, цифрова платформа підтримки бізнесу, дорадча платформа, каталог місцевих виробників та система KPI. Вони мають високу практичну значущість, можуть бути реалізовані відносно швидко та не потребують надмірного бюджетного навантаження. Бізнес-хаб і кадрова підтримка також є важливими, однак їх реалізація потребує більшої організаційної підготовки та залучення партнерів.

Окремо доцільно оцінити можливий соціально-економічний ефект від реалізації запропонованих заходів. Такий ефект може проявлятися у кількох площинах: економічній, соціальній, управлінській, інформаційній та інституційній.

Таблиця 3.17 – Очікуваний соціально-економічний ефект від запропонованих заходів

Вид ефекту	Прояв ефекту	Можливий показник оцінки
Економічний	Залучення додаткових ресурсів, зростання активності МСП	обсяг залучених грантів, кількість нових проєктів
Бюджетний	Збереження або зростання надходжень від діяльності МСП	податкові надходження від МСП
Соціальний	Збереження робочих місць, підтримка самозайнятості	кількість зайнятих у секторі МСП
Управлінський	Підвищення якості рішень місцевої влади	кількість врахованих пропозицій бізнесу
Інформаційний	Зменшення інформаційних бар'єрів	кількість відвідувань платформи, звернень

Продовження таблиці 3.17

Інституційний	Посилення спроможності громади підтримувати бізнес	функціонування бізнес-хабу, дорадчої платформи
Комунікаційний	Підвищення довіри між владою та бізнесом	рівень задоволеності підприємців

Джерело: власна розробка автора.

Для приблизної кількісної оцінки результатів можна використати прогнозні індикатори. Вони не повинні подаватися як гарантовані результати, але можуть бути визначені як цільові орієнтири, яких громада прагне досягти у процесі реалізації запропонованих заходів. Такий підхід є доцільним для магістерської роботи, оскільки дозволяє показати практичну спрямованість пропозицій.

Таблиця 3.18 – Орієнтовні цільові індикатори реалізації запропонованих заходів

Індикатор	Базовий стан	Цільовий орієнтир на 1-й рік	Цільовий орієнтир на 2–3 роки
Кількість підприємців, які отримали консультації	потребує визначення	не менше 100 осіб	не менше 300 осіб
Кількість інформаційних матеріалів для бізнесу	потребує систематизації	не менше 20 матеріалів	регулярне оновлення

Продовження таблиці 3.18

Кількість підприємств у каталозі місцевих виробників	відсутній єдиний каталог	не менше 50 підприємств	не менше 150 підприємств
Кількість грантових заявок, підготовлених за супроводом	потребує визначення	не менше 20 заявок	не менше 60 заявок
Кількість зустрічей дорадчої платформи	нерегулярна комунікація	не менше 4 зустрічей	не менше 12 зустрічей
Кількість навчальних заходів	потребує систематизації	не менше 6 заходів	не менше 20 заходів
Рівень задоволеності підприємців підтримкою	визначається анкетуванням	не нижче 3,5 з 5	не нижче 4 з 5

Джерело: власна розробка автора.

Для оцінки результативності окремих заходів можна застосувати прості формули. Наприклад, рівень охоплення підприємців консультаційною підтримкою може бути розрахований так:

$$P_{\text{ох}} = \frac{K_{\text{к}}}{K_{\text{мсп}}} \times 100\%, \quad (3.1)$$

де:

$P_{\text{ох}}$ — рівень охоплення підприємців консультаційною підтримкою;

$K_{\text{к}}$ — кількість підприємців, які отримали консультації;

$K_{\text{мсп}}$ — загальна кількість суб'єктів малого та середнього підприємництва.

Ефективність грантово-консультаційного супроводу можна оцінювати за часткою успішних заявок:

$$\text{Ч}_{\text{уз}} = \frac{K_{\text{п}}}{K_{\text{з}}} \times 100\%, \quad (3.2)$$

де:

$\text{Ч}_{\text{уз}}$ — частка успішних заявок;

$K_{\text{п}}$ — кількість підтриманих або профінансованих заявок;

$K_{\text{з}}$ — загальна кількість поданих заявок.

Рівень задоволеності підприємців місцевою політикою підтримки МСП доцільно визначати за результатами щорічного анкетування:

$$O_{\text{сер}} = \frac{\sum O_i}{n}, \quad (3.3)$$

де:

$O_{\text{сер}}$ — середня оцінка задоволеності;

O_i — оцінка окремого респондента;

n — кількість респондентів.

Застосування зазначених формул дозволить Чернігівській міській раді не лише звітувати про кількість проведених заходів, а й оцінювати фактичне охоплення підприємців, результативність консультаційного супроводу та рівень задоволеності бізнесу.

Важливо, щоб оцінка ефективності не перетворювалася на формальність. Для цього необхідно забезпечити регулярність збору даних, відкритість результатів, можливість порівняння показників у динаміці та використання отриманої інформації для коригування місцевої політики. Наприклад, якщо підприємці низько оцінюють доступність грантової

інформації, необхідно посилити інформаційну кампанію. Якщо низькою є частка успішних заявок, слід покращити якість консультацій і навчань. Якщо підприємці не користуються цифровою платформою, потрібно перевірити її зручність, наповнення та канали поширення інформації.

Загалом запропоновані заходи мають практичну значущість для Чернігівської міської територіальної громади, оскільки вони спрямовані на вирішення реальних проблем бізнесу, не потребують надмірного фінансового навантаження на місцевий бюджет і можуть бути впроваджені поетапно. Їх перевагою є комплексність, адже вони одночасно охоплюють інформаційну, консультаційну, цифрову, кадрову, комунікаційну та моніторингову складові підтримки МСП.

Таблиця 3.19 – Очікуваний вплив запропонованих заходів на проблеми розвитку МСП

Проблема, визначена у розділі 2	Запропонований захід	Очікуваний вплив
Недостатня обізнаність підприємців про програми підтримки	Цифрова платформа, інформаційні матеріали	Підвищення доступності інформації
Обмежений доступ до фінансування	Грантово-консультаційний супровід	Збільшення кількості заявок і залучених коштів
Нерегулярний діалог влади і бізнесу	Дорадча платформа	Посилення зворотного зв'язку
Кадровий дефіцит	Кадрове партнерство з освітою та центром зайнятості	Підготовка працівників під потреби бізнесу
Недостатнє просування місцевих виробників	Каталог виробників, промоційні кампанії	Розширення ринків збуту

Продовження таблиці 3.19

Розрізненість підтримки	сервісів	Єдина цифрова платформа	Інтеграція інформації та послуг
Складність результативності підтримки	оцінки	Система KPI та публічний звіт	Підвищення прозорості управління

Джерело: власна розробка автора.

Таким чином, ефективність запропонованих заходів полягає не лише у потенційному економічному ефекті, а й у підвищенні якості публічного управління розвитком МСП. Запропонована модель дозволяє перейти від окремих заходів підтримки до системної, відкритої та вимірюваної політики розвитку підприємництва. Її впровадження сприятиме зміцненню підприємницького середовища, підвищенню стійкості бізнесу, розширенню можливостей для залучення ресурсів та активізації місцевого економічного розвитку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи обґрунтовано напрями удосконалення публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу на місцевому рівні на прикладі Чернігівської області та міста Чернігова.

Визначено, що основними проблемами розвитку малого та середнього бізнесу в регіоні є безпекові ризики, обмежений доступ до фінансових ресурсів, кадровий дефіцит, логістичні та інфраструктурні ускладнення, недостатня поінформованість підприємців про програми підтримки, розрізненість цифрових сервісів, нерегулярність комунікації між владою та бізнесом, а також потреба у системному моніторингу ефективності місцевої політики підтримки МСП.

Обґрунтовано, що в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення підтримка малого та середнього бізнесу має розглядатися не лише як економічний, а й як управлінський пріоритет. Органи місцевого самоврядування повинні забезпечувати не тільки адміністративне обслуговування підприємців, а й створення умов для відновлення, розвитку, цифровізації, кадрового забезпечення та залучення додаткових ресурсів у місцеву економіку.

Запропоновано комплексну модель удосконалення публічного управління розвитком МСП у місті Чернігові, яка включає сім ключових напрямів: створення цифрової платформи підтримки бізнесу, запровадження грантово-консультаційного супроводу, розвиток місцевого бізнес-хабу, формування дорадчої платформи «влада – бізнес – громада», підтримку місцевих товаровиробників, кадрове партнерство з освітніми установами та центром зайнятості, а також упровадження системи KPI і щорічного публічного звітування.

Доведено, що цифрова платформа підтримки підприємництва може стати базовим інструментом зменшення інформаційних бар'єрів для бізнесу. Вона має містити інформацію про започаткування бізнесу, гранти, адміністративні послуги, консультації, доступ до комунального майна, місцевих виробників, навчальні заходи та механізми зворотного зв'язку.

Обґрунтовано доцільність запровадження грантово-консультаційного супроводу підприємців, що передбачає моніторинг можливостей фінансування, інформування бізнесу, навчання з підготовки заявок, індивідуальні консультації та супровід реалізації проєктів. Такий механізм дозволить підвищити спроможність підприємців залучати зовнішні фінансові ресурси без значного навантаження на місцевий бюджет.

Визначено, що бізнес-хаб може виконувати консультаційну, освітню, комунікаційну, менторську, грантову, промоційну та аналітичну функції. Його діяльність сприятиме формуванню підприємницької спільноти, підвищенню

компетентностей підприємців та посиленню взаємодії між владою, бізнесом, освітою і громадським сектором.

Запропоновано створення дорадчої платформи з розвитку підприємництва при Чернігівській міській раді. Її діяльність має бути спрямована на регулярний діалог між владою та бізнесом, розгляд проблем підприємців, підготовку пропозицій до місцевих програм, оцінку ефективності заходів підтримки та формування прозорої комунікації.

Особливу увагу приділено підтримці місцевих товаровиробників. Запропоновано створення електронного каталогу місцевих виробників, проведення промоційних кампаній, ярмарків, виставок, інформаційних заходів і підтримку участі підприємців у публічних закупівлях. Такі заходи сприятимуть розширенню каналів збуту, зростанню локального попиту та зміцненню економічної ідентичності громади.

Обґрунтовано необхідність кадрової підтримки малого та середнього бізнесу через співпрацю Чернігівської міської ради, закладів освіти, центру зайнятості та роботодавців. Запропоновано механізм визначення кадрових потреб бізнесу, розроблення короткострокових навчальних програм, організації стажувань і сприяння працевлаштуванню.

Для оцінки результативності запропонованих заходів розроблено систему показників ефективності, що включає кількість консультацій, кількість грантових заявок, обсяг залучених ресурсів, кількість зустрічей влади і бізнесу, рівень задоволеності підприємців, кількість підприємств у каталозі місцевих виробників, кількість навчальних заходів, динаміку суб'єктів МСП та бюджетні надходження від підприємництва.

Здійснено порівняльну оцінку пріоритетності запропонованих заходів. Встановлено, що першочерговими для впровадження є грантово-консультаційний супровід, цифрова платформа підтримки бізнесу, дорадча платформа, каталог місцевих виробників та система KPI, оскільки вони мають високий вплив на бізнес, можуть бути реалізовані у відносно короткі строки та не потребують надмірних бюджетних витрат.

Отже, запропоновані напрями удосконалення публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу мають практичне значення для Чернігівської міської територіальної громади та можуть бути використані під час реалізації місцевої політики підтримки підприємництва. Їх впровадження сприятиме підвищенню стійкості бізнесу, посиленню партнерства між владою і підприємцями, залученню додаткових ресурсів, створенню робочих місць, розвитку місцевих виробників та формуванню більш ефективної, прозорої і результативної системи публічного управління розвитком МСП.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено теоретичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу на місцевому рівні на прикладі Чернігівської області та міста Чернігова. Проведене дослідження дозволило встановити, що малий і середній бізнес є одним із ключових чинників соціально-економічного розвитку територій, забезпечення зайнятості населення, формування доходів місцевих бюджетів, розвитку конкуренції, підприємницької ініціативи та післявоєнного відновлення економіки громад.

У першому розділі роботи досліджено теоретико-методологічні засади публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу. Встановлено, що малий і середній бізнес є важливою складовою національної економіки, оскільки характеризується гнучкістю, мобільністю, здатністю швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та оперативно реагувати на потреби споживачів. Його функціонування має не лише економічне, а й соціальне значення, оскільки саме МСП забезпечує значну частину робочих місць, підтримує самозайнятість населення, сприяє формуванню середнього класу та зниженню соціальної напруги.

У роботі узагальнено критерії віднесення суб'єктів господарювання до мікро-, малих і середніх підприємств, визначено основні функції МСП у розвитку територій, серед яких економічна, соціальна, бюджетна, інноваційна, інвестиційна та відновлювальна. Обґрунтовано, що в умовах децентралізації роль малого та середнього бізнесу суттєво посилюється, оскільки розвиток підприємництва безпосередньо впливає на фінансову спроможність територіальних громад, рівень зайнятості, інвестиційну привабливість і якість місцевого економічного середовища.

Визначено, що публічне управління розвитком малого та середнього бізнесу слід розглядати як комплексну систему цілеспрямованого впливу органів державної влади, органів місцевого самоврядування, публічних

інституцій, бізнес-об'єднань, громадських організацій та міжнародних партнерів на створення сприятливих умов для започаткування, ведення і розвитку підприємницької діяльності. Така система охоплює нормативно-правові, організаційні, фінансово-економічні, інформаційно-консультаційні, інституційні та цифрові механізми.

У процесі дослідження оновлено підхід до характеристики нормативно-правової бази розвитку МСП з урахуванням втрати чинності Господарським кодексом України. Замість нього доцільно використовувати положення Цивільного кодексу України, Податкового кодексу України, Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», Закону України «Про адміністративні послуги», а також нові нормативні акти, що регулюють діяльність юридичних осіб у перехідний період.

Узагальнення зарубіжного досвіду показало, що ефективні моделі підтримки малого та середнього бізнесу в країнах Європейського Союзу ґрунтуються на комплексному поєднанні фінансових, цифрових, консультаційних, освітніх та партнерських інструментів. Особливо цінним для України є досвід Польщі щодо діяльності регіональних агенцій розвитку, досвід Німеччини щодо підтримки виробничого та сімейного бізнесу, а також досвід Естонії щодо цифровізації адміністративних послуг і спрощення взаємодії підприємців із публічною владою. Визначено, що адаптація зарубіжного досвіду в Україні має здійснюватися з урахуванням воєнних ризиків, обмежених ресурсів громад, потреб післявоєнного відновлення та рівня цифрової готовності органів місцевого самоврядування.

У другому розділі роботи здійснено аналіз системи публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу в Чернігівській області на прикладі міста Чернігова та діяльності Чернігівської міської ради. Встановлено, що Чернігівська область є прикордонним регіоном, соціально-економічний розвиток якого істотно залежить від безпекової ситуації, стану інфраструктури, демографічних процесів, кадрового потенціалу, інвестиційної

активності та здатності місцевого бізнесу до відновлення. Місто Чернігів як адміністративний, економічний, освітній і культурний центр області відіграє ключову роль у формуванні підприємницького середовища регіону.

Аналіз кількісних показників розвитку МСП у місті Чернігові засвідчив, що малий та середній бізнес становить основу підприємницького середовища міста. Частка малих і середніх підприємств у загальній кількості підприємств міста становить 99 %. Станом на 01.01.2025 у місті Чернігові функціонувало 18 570 економічно активних суб'єктів малого та середнього підприємництва, з яких 16 891 — фізичні особи-підприємці, а 1 679 — малі та середні підприємства. Порівняно з 01.01.2024 кількість суб'єктів МСП незначно скоротилася на 0,3 %, що свідчить про певну нестабільність підприємницького середовища, зумовлену наслідками воєнного стану.

Встановлено, що у сфері малого та середнього підприємництва міста Чернігова станом на 01.01.2025 було зайнято 60,2 тис. осіб. Це підтверджує важливу соціальну роль МСП у забезпеченні зайнятості населення, підтриманні доходів домогосподарств, зниженні соціальної напруги та відновленні економічної активності громади. Позитивною тенденцією є відновлення чисельності зайнятих у секторі МСП після суттєвого скорочення у перший рік повномасштабної війни.

Проаналізовано бюджетне значення малого та середнього бізнесу для Чернігівської міської територіальної громади. Визначено, що надходження до бюджету громади від діяльності суб'єктів МСП у 2024 році становили 1365,1 млн грн, а їх питома вага у загальних податкових надходженнях бюджету склала 52,1 %. Це підтверджує, що малий і середній бізнес є одним із ключових джерел фінансової спроможності громади та важливим чинником місцевого економічного розвитку.

За результатами SWOT-аналізу встановлено, що сильними сторонами розвитку МСП у місті Чернігові є висока частка малого та середнього бізнесу у структурі підприємництва, наявність місцевої програми підтримки підприємництва, зростання бюджетних надходжень, функціонування ЦНАП,

розвиток адміністративних сервісів та адаптивність малого бізнесу до кризових умов. Водночас слабкими сторонами залишаються залежність бізнесу від безпекової ситуації, обмежений доступ до фінансових ресурсів, кадровий дефіцит, недостатній рівень цифрової інтеграції сервісів підтримки бізнесу, нерегулярність комунікації між владою та підприємцями і слабка представленість виробничого малого бізнесу.

Оцінка діяльності Чернігівської міської ради у сфері підтримки підприємництва показала, що в місті сформовано програмну основу для розвитку МСП. Програма підтримки малого та середнього підприємництва у місті Чернігові на 2026–2028 роки спрямована на підтримку стійкості місцевого бізнесу, відновлення підприємницького потенціалу та повоєнне відновлення економіки громади. Її перевагою є наявність окремих напрямів, пов'язаних із взаємодією влади і бізнесу, прозорістю даних, доступом до публічного майна та підтримкою місцевих товаровиробників.

Разом з тим встановлено, що чинна система публічного управління розвитком МСП потребує подальшого удосконалення. Основними проблемними аспектами залишаються недостатня інтегрованість інформаційних ресурсів для підприємців, потреба у ширшому грантовому супроводі, необхідність посилення консультаційної підтримки, потреба в системному діалозі влади і бізнесу, обмеженість місцевих фінансових ресурсів та необхідність запровадження чітких показників оцінювання ефективності місцевої політики підтримки підприємництва.

У третьому розділі роботи обґрунтовано напрями удосконалення публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу на місцевому рівні. Визначено, що в умовах Чернігівської області підтримка МСП має розглядатися не лише як економічний, а і як стратегічний управлінський пріоритет. Це обумовлено тим, що підприємництво безпосередньо впливає на відновлення економіки, зайнятість населення, наповнення місцевих бюджетів, соціальну стабільність і стійкість громади до зовнішніх викликів.

У роботі запропоновано комплексну модель удосконалення публічного

управління розвитком МСП у місті Чернігові, яка включає сім ключових напрямів: створення цифрової платформи підтримки бізнесу, запровадження грантово-консультаційного супроводу, розвиток місцевого бізнес-хабу, формування дорадчої платформи «влада – бізнес – громада», підтримку місцевих товаровиробників, кадрове партнерство з освітніми установами та центром зайнятості, а також упровадження системи КРІ і щорічного публічного звітування.

Обґрунтовано доцільність створення місцевої цифрової платформи підтримки підприємництва, яка має забезпечити підприємцям зручний доступ до інформації про започаткування бізнесу, адміністративні послуги, грантові можливості, консультації, доступ до комунального майна, навчальні заходи, каталог місцевих виробників та механізми зворотного зв'язку. Така платформа дозволить зменшити інформаційні бар'єри, скоротити час на пошук потрібних сервісів і підвищити прозорість взаємодії бізнесу з місцевою владою.

Запропоновано запровадити систему грантово-консультаційного супроводу МСП, яка включатиме моніторинг актуальних можливостей фінансування, інформування підприємців, проведення навчань, індивідуальні консультації, допомогу в підготовці бізнес-планів і грантових заявок, а також супровід реалізації проєктів. Реалізація такого механізму дозволить підвищити спроможність підприємців залучати зовнішні ресурси без значного додаткового навантаження на місцевий бюджет.

Доведено доцільність розвитку місцевого бізнес-хабу як простору практичної підтримки підприємців. Бізнес-хаб може виконувати консультаційну, освітню, комунікаційну, менторську, грантову, промоційну та аналітичну функції. Його діяльність сприятиме формуванню підприємницької спільноти, підвищенню компетентностей підприємців, поширенню успішних практик та посиленню співпраці між владою, бізнесом, закладами освіти, громадськими організаціями й міжнародними партнерами.

Запропоновано створити дорадчу платформу з розвитку підприємництва при Чернігівській міській раді. Її діяльність має бути спрямована на

забезпечення постійного діалогу між владою і бізнесом, розгляд актуальних проблем підприємців, підготовку пропозицій до місцевих програм, оцінювання ефективності заходів підтримки, аналіз регуляторних актів та формування прозорого механізму зворотного зв'язку.

Окрему увагу приділено підтримці місцевих товаровиробників. Запропоновано створення електронного каталогу місцевих виробників, проведення промоційної кампанії на підтримку локальної продукції, організацію ярмарків і виставок, інформаційну підтримку участі підприємців у публічних закупівлях та партнерські проєкти бізнесу із закладами освіти. Такі заходи сприятимуть розширенню каналів збуту, підвищенню впізнаваності місцевої продукції, зміцненню локального ринку та зростанню економічної активності громади.

Обґрунтовано необхідність кадрової підтримки малого та середнього бізнесу через співпрацю Чернігівської міської ради, закладів освіти, центру зайнятості та роботодавців. Запропонований механізм передбачає визначення кадрових потреб бізнесу, розроблення короткострокових навчальних програм, організацію стажувань, залучення молоді, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів і безробітних до навчання та сприяння їх подальшому працевлаштуванню. Це дозволить частково зменшити кадровий дефіцит і підвищити відповідність освітньої підготовки реальним потребам підприємців.

Для забезпечення результативності запропонованих заходів розроблено систему показників оцінювання ефективності місцевої політики підтримки МСП. До таких показників віднесено кількість підприємців, які отримали консультації, кількість підготовлених грантових заявок, обсяг залучених ресурсів, кількість зустрічей влади і бізнесу, кількість підприємств у каталозі місцевих виробників, кількість навчальних заходів, рівень задоволеності підприємців, динаміку кількості суб'єктів МСП і бюджетні надходження від підприємницької діяльності.

Порівняльна оцінка пріоритетності запропонованих заходів показала, що

першочерговими для впровадження є грантово-консультаційний супровід, цифрова платформа підтримки бізнесу, дорадча платформа, каталог місцевих виробників і система КРІ. Ці заходи мають високий потенційний вплив на підприємницьке середовище, можуть бути реалізовані у відносно короткі строки та не потребують надмірного фінансового навантаження на бюджет громади.

Таким чином, поставлена у роботі мета — розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу на місцевому рівні на прикладі Чернігівської області — досягнута. Завдання дослідження виконано: досліджено теоретичні засади розвитку МСП, визначено сутність і механізми публічного управління підприємництвом, проаналізовано зарубіжний досвід, здійснено аналіз сучасного стану МСП у місті Чернігові, оцінено діяльність органів місцевого самоврядування щодо підтримки бізнесу, виявлено основні проблеми та запропоновано практичні напрями удосконалення місцевої політики підтримки підприємництва.

Робоча гіпотеза дослідження підтвердилася. Проведений аналіз засвідчив, що ефективність публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу на місцевому рівні може бути підвищена шляхом впровадження комплексних механізмів цифрової підтримки підприємництва, посилення взаємодії між владою, бізнесом і громадою, удосконалення консультаційного та грантового супроводу, підтримки місцевих товаровиробників і запровадження системи оцінювання результативності місцевої політики.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані Чернігівською міською радою, структурними підрозділами з питань економічного розвитку, консультативно-дорадчими органами, бізнес-асоціаціями та іншими суб'єктами місцевого розвитку під час реалізації програм підтримки підприємництва, організації діалогу з бізнесом, розроблення цифрових

сервісів, формування консультаційної інфраструктури та моніторингу ефективності підтримки МСП.

Перспективи подальших досліджень полягають у проведенні поглибленого емпіричного опитування підприємців Чернігівської області щодо оцінки якості місцевої підтримки бізнесу, порівняльному аналізі політики підтримки МСП у різних громадах області, розробленні детальної фінансово-економічної моделі бізнес-хабу та оцінюванні впливу цифрових сервісів на рівень підприємницької активності в умовах післявоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
2. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
3. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
4. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>
5. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>
6. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>
7. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності : Закон України від 11.09.2003 № 1160-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15>
8. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.03.2015 № 222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19>
9. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>
10. Про державну допомогу суб'єктам господарювання : Закон України від 01.07.2014 № 1555-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1555-18>
11. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб : Закон України від 09.01.2025 № 4196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20>

12. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-п>

13. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п>

14. Деякі питання надання грантів бізнесу : постанова Кабінету Міністрів України від 21.06.2022 № 738. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-п>

15. Про затвердження Порядку надання фінансової державної підтримки суб'єктам підприємництва : постанова Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 № 28. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2020-п>

16. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-р>

17. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-р>

18. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-р>

19. Дія.Бізнес : національний проєкт з розвитку підприємництва та експорту. URL: <https://business.diia.gov.ua>

20. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с.

21. Бакуменко В. Д., Бондар І. С., Горник В. Г., Шпачук В. В. Особливості публічного управління та адміністрування : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2021. 256 с.

22. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. / за заг. ред. В. Д. Бакуменка. Київ : Ліра-К, 2021. 256 с.
23. Державне управління : підручник / за ред. О. Ю. Оболенського. Київ : КНЕУ, 2020. 368 с.
24. Державне управління : основи теорії, історія і практика : навч. посіб. / В. Д. Бакуменко та ін. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2019. 394 с.
25. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства : вітчизняний і зарубіжний досвід : монографія / за заг. ред. С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха. Запоріжжя : ЗДІА, 2017. 606 с.
26. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики : монографія. Київ : Знання України, 2018. 302 с.
27. Основи підприємництва : підручник / за заг. ред. Н. В. Валінкевич. Житомир : ЖДТУ, 2019. 493 с.
28. Стратегія сталого розвитку Чернігівської області на період до 2027 року. Чернігів, 2020. URL: <https://cg.gov.ua>
29. Програма підтримки малого та середнього підприємництва у місті Чернігові на 2026–2028 роки : додаток до рішення виконавчого комітету Чернігівської міської ради від 03.09.2025 № 468. Чернігів, 2025. URL: <https://chernigiv-rada.gov.ua>
30. Про погодження проєкту Програми підтримки малого та середнього підприємництва у місті Чернігові на 2026–2028 роки : рішення виконавчого комітету Чернігівської міської ради від 03.09.2025 № 468. URL: <https://chernigiv-rada.gov.ua>
31. Чернігівська міська рада : офіційний вебпортал. URL: <https://chernigiv-rada.gov.ua>
32. Чернігівська обласна військова адміністрація : офіційний вебсайт. URL: <https://cg.gov.ua>
33. Головне управління статистики у Чернігівській області : офіційний вебсайт. URL: <https://www.chernigivstat.gov.ua>

34. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
35. Головне управління ДПС у Чернігівській області : офіційний вебсайт. URL: <https://ch.tax.gov.ua>
36. Міністерство економіки України : офіційний вебсайт. URL: <https://www.me.gov.ua>
37. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ : Програма розвитку ООН в Україні, 2024. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine>
38. 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 30.08.2024 № 821-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-p>
39. Про Програму підтримки малого та середнього підприємництва у м. Чернігові на 2021–2025 роки : рішення Чернігівської міської ради від 01.12.2020 № 2/VIII-23. URL: <https://chernigiv-rada.gov.ua>
40. Стратегія розвитку міста Чернігова до 2027 року. Чернігів : Чернігівська міська рада. URL: <https://chernigiv-rada.gov.ua>
41. Програма економічного і соціального розвитку Чернігівської міської територіальної громади на відповідний рік. Чернігів : Чернігівська міська рада. URL: <https://chernigiv-rada.gov.ua>
42. Бюджет Чернігівської міської територіальної громади : матеріали та рішення. Чернігів : Чернігівська міська рада. URL: <https://chernigiv-rada.gov.ua>
43. Центр надання адміністративних послуг м. Чернігова : офіційний вебресурс. URL: <https://admincher.gov.ua>
44. Агенція регіонального розвитку Чернігівської області : офіційний вебсайт. URL: <https://www.agencychernihiv.com>
45. Чернігівський обласний центр зайнятості : офіційний вебсайт. URL: <https://chg.dcz.gov.ua>

46. Міністерство цифрової трансформації України : офіційний вебсайт. URL: <https://thedigital.gov.ua>
47. Портал Дія : державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua>
48. Прозорро : електронна система публічних закупівель. URL: <https://prozorro.gov.ua>
49. Прозорро.Продажі : електронна торгова система. URL: <https://prozorro.sale>
50. Єдиний державний вебпортал відкритих даних. URL: <https://data.gov.ua>
51. Фонд розвитку підприємництва : офіційний вебсайт. URL: <https://bdf.gov.ua>
52. Український фонд стартапів : офіційний вебсайт. URL: <https://usf.com.ua>
53. Розвиток малого і середнього підприємництва в Україні: проблеми, потреби, перспективи : аналіт. доп. Київ : Центр Разумкова, 2020. 104 с.
54. Підприємництво в Україні в умовах воєнного стану: виклики, ризики, перспективи : аналіт. матеріали. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2022. URL: <https://niss.gov.ua>
55. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць : аналіт. записка. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua>
56. Кравченко Т. А. Публічне управління розвитком малого підприємництва в умовах децентралізації. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>
57. Ковальська Л. Л. Механізми державної підтримки малого та середнього бізнесу в Україні. Економіка та держава. 2023. № 8. С. 92–97.
58. Савченко О. В. Цифровізація публічного управління як чинник розвитку підприємництва. Публічне управління та митне адміністрування. 2023. № 2. С. 118–124.

59. Гринчишин І. М. Регіональна політика підтримки підприємництва в умовах післявоєнного відновлення України. Регіональна економіка. 2024. № 1. С. 34–42.
60. Бойко-Бойчук О. В. Розвиток територіальних громад в умовах децентралізації. Аспекти публічного управління. 2021. № 4. С. 27–34.
61. Пащенко Ю. Є. Європейський досвід підтримки малого та середнього бізнесу та перспективи його адаптації в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
62. Кужель О. В. Державна політика розвитку малого бізнесу в Україні. Економіка України. 2021. № 9. С. 58–66.
63. Рудь К. М. Гносеологія організаційних структур та основи їх проектування. Modern Economics. 2024. № 44. С. 155–163. DOI: 10.31521/modecon.V44(2024)-24
64. Бойчук І. В. B2B маркетинг як сучасний напрям розвитку підприємств. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 18. С. 272–279.
65. Business Hub Chernihiv Region. Дія.Бізнес : довідник підприємця. URL: <https://business.diia.gov.ua>
66. Підтримка малого та середнього бізнесу в Україні : аналіт. матеріали. EU4Business. URL: <https://eu4business.org.ua>
67. EU4Business in Ukraine. Country report. Brussels : European Union, 2024. URL: <https://eu4business.org.ua>
68. Annual report on European SMEs 2023/2024. Brussels : European Commission, 2024. URL: <https://single-market-economy.ec.europa.eu>
69. European Commission. An SME Strategy for a sustainable and digital Europe. Brussels, 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu>
70. European Commission. Small Business Act for Europe. Brussels, 2008. URL: <https://eur-lex.europa.eu>
71. European Commission. Digital Economy and Society Index : methodological and analytical materials. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu>

72. European Commission. SME Performance Review. URL: <https://single-market-economy.ec.europa.eu>
73. OECD. SME and Entrepreneurship Outlook 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org>
74. OECD. Financing SMEs and Entrepreneurs 2024: An OECD Scoreboard. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org>
75. OECD. Entrepreneurship Policies through a Gender Lens. Paris : OECD Publishing, 2021. URL: <https://www.oecd.org>
76. OECD. The Digital Transformation of SMEs. Paris : OECD Publishing, 2021. URL: <https://www.oecd.org>
77. OECD. Strengthening Ukraine's Business Sector Resilience. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org>
78. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment. Washington, DC : World Bank, 2024. URL: <https://www.worldbank.org>
79. International Labour Organization. Small and medium-sized enterprises and decent and productive employment creation. Geneva : ILO, 2015. URL: <https://www.ilo.org>
80. United Nations Development Programme. Supporting entrepreneurs and MSMEs in Ukraine. Kyiv : UNDP Ukraine. URL: <https://www.undp.org/ukraine>