

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут післядипломної освіти
Кафедра прикладної економіки

Шевчун Ірина Володимирівна

УДК 334.012.61:351:332

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Перспективи розвитку малого і середнього підприємництва
Долинської ОТГ

Бізнес-економіка

(назва освітньої програми)

051 - Економіка

(шифр і назва спеціальності)

Шевчун І. В.

(підпис ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник

к.е.н., доц. Савко О. Я.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

Бережницька У. Б.

(підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

Бережницька У. Б.

(підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

“ ___ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Студенту

Шевчун Ірині Володимирівні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Тема магістерської роботи Перспективи розвитку малого і середнього підприємництва Долинської ОТГ

1. Затверджена наказом ректора університету від “ 24 ” листопада 2025 р. № 229/12
2. Термін здачі студентом закінченої роботи 08 грудня 2025 р.
3. Вихідні дані роботи статистична інформація про соціально-економічний розвиток Долинської територіальної громади за 2022-2024 роки, стратегія розвитку Долинської ОТГ до 2027 року, наукові статті за темою роботи.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)

Вступ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ДОЛИНСЬКОЇ ОТГ

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ДОЛИНСЬКОЇ ОТГ

Висновки

Перелік посилань на джерела

Додатки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Мета та завдання магістерської роботи. 2. Значення малого та середнього підприємництва для національної економіки. 3. Динаміка основних показників соціального і економічного розвитку Долинської ОТГ. 4. Структура кількості діючих суб'єктів господарювання Долинської ОТГ. 5. Структура кількості зайнятих працівників Долинської ОТГ. 6. Структура обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) Долинської ОТГ. 7. Структура суб'єктів господарювання на 10 тис. осіб наявного населення. 8. Динаміка кількості діючих суб'єктів господарювання Долинської ОТГ. 9. Динаміка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) Долинської ОТГ. 10. Динаміка фінансових результатів підприємств, які одержали прибуток Долинської ОТГ. 11. SWOT-аналіз малого і середнього підприємництва Долинської ОТГ. 12. Формування перспектив розвитку малого та середнього підприємництва в Долинській ОТГ на основі бенчмаркінгового аналізу підприємств легкої промисловості. 13. Будівництво відпочинково-реабілітаційного комплексу. 14. Напрями розвитку малого і середнього підприємництва Долинської ОТГ.

6. Дата видачі завдання 14.10. 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Номер і назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів магістерської роботи	Примітка
ВСТУП	04.12.2025	виконано
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	31.10.2025	виконано
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ДОЛИНСЬКОЇ ОТГ	26.11.2025	виконано
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ДОЛИНСЬКОЇ ОТГ	02.12.2025	виконано
ВИСНОВКИ	04.12.2025	виконано

Студент _____ Шевчун І. В.
(підпис) (розшифровка підпису)

Керівник роботи _____ Савко О. Я.
(підпис) (розшифровка підпису)

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	11
1.1 Сутність малого і середнього підприємництва та особливості його функціонування	11
1.2 Вплив малого та середнього підприємництва на розвиток національної економіки	16
1.3 Розвиток малих і середніх підприємств як головна передумова покращення рівня зайнятості регіону	21
Висновки за розділом 1	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ДОЛИНСЬКОЇ ОТГ	28
2.1 Загальна характеристика Долинської ОТГ та аналіз основних соціальних і економічних показників громади	28
2.2 Аналіз показників діяльності суб'єктів малого і середнього підприємництва Долинської ОТГ	35
2.3 Аналіз фінансових результатів до оподаткування суб'єктів малого і середнього підприємництва Долинської ОТГ	43
2.4 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування малого і середнього підприємництва Долинської ОТГ	49
Висновки за розділом 2	53
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ДОЛИНСЬКОЇ ОТГ	55
3.1 Бенчмаркінговий аналіз підприємств легкої промисловості Долинської ОТГ	55

					МР.ЕКмз-02.00.00.000.ПЗ			
Змн.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата				
Розроб.	Шевчун І. В				Перспективи розвитку малого і середнього підприємництва Долинської ОТГ	Літ.	Арк.	Акрушів
Перевір.	Савко О.Я.							81
Рецензент	БережницькаУ.Б					ІФНТУНГ, ЕКмз-24-1		
Н. контр.	Федорович І.В.							
Затверд.	БережницькаУ.Б							

3.2	Будівництво відпочинково-реабілітаційного комплексу в Долинській ОТГ	62
3.3	Напрями стимулювання розвитку малого і середнього підприємництва в Долинській ОТГ	68
	Висновки за розділом 3	74
	ВИСНОВКИ	76
	ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ НА ДЖЕРЕЛА	79
	ДОДАТКИ	83

					МР.ЕКМЗ-02.00.000 ПЗ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		5

РЕФЕРАТ

У роботі проведено дослідження перспектив розвитку малого і середнього підприємництва Долинської ОТГ.

Метою роботи є розкриття теоретичних положень функціонування малого і середнього підприємництва, аналіз його сучасного стану та обґрунтування перспектив розвитку в Долинській ОТГ.

Для досягнення поставленої мети в роботі сформовані та вирішені такі завдання:

- розкрити сутність функціонування малого і середнього підприємництва;
- проаналізувати вплив малого і середнього підприємництва для національної та регіональної економіки;
- навести характеристику Долинської ОТГ та проаналізувати її соціально-економічний розвиток;
- проаналізувати стан та динаміку розвитку малого і середнього підприємництва Долинської ОТГ;
- здійснити аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища МСП в громаді за допомогою PEST- і SWOT-аналізу;
- обґрунтувати пріоритетні напрями розвитку малого і середнього підприємництва Долинської ОТГ.

Для проведення дослідження в роботі використані такі методи: аналізу і синтезу, порівняльний аналіз, метод рядів динаміки, метод експертних оцінок, графічний і табличний методи, узагальнення.

Отримані результати можуть бути використанні у діяльності органів місцевого самоврядування Долинської територіальної громади, під час коригування стратегічних і програмних документів соціально-економічного розвитку.

Ключові слова: мале і середнє підприємництво, бізнес, громада, соціально-економічний, сталий розвиток, регіональна економіка.

ABSTRACT

The paper investigates the prospects for the development of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Dolyna Territorial Community (TC).

The aim of the study is to reveal the theoretical foundations of the functioning of small and medium-sized enterprises, to analyze their current state, and to substantiate the prospects for development in the Dolyna TC.

To achieve the stated aim, the following objectives were formulated and accomplished in the study:

- to reveal the essence of the functioning of small and medium-sized enterprises;
- to analyze the impact of small and medium-sized enterprises on the national and regional economy;
- to provide a characterization of the Dolyna TC and analyze its socio-economic development;
- to analyze the state and dynamics of the development of small and medium-sized enterprises in the Dolyna TC;
- to analyze the external and internal environmental factors affecting SMEs in the community using PEST and SWOT analyses;
- to substantiate priority directions for the development of small and medium-sized enterprises in the Dolyna TC.

The following research methods were used in the study: analysis and synthesis, comparative analysis, time series analysis, expert evaluation method, graphical and tabular methods, and generalization.

The obtained results can be used in the activities of local self-government bodies of the Dolyna territorial community when adjusting strategic and program documents of socio-economic development.

Keywords: small and medium-sized enterprises, business, community, socio-economic, sustainable development, regional economy.

ВСТУП

Одним із вагомих компонентів ринкової економіки країни є мале і середнє підприємництво, оскільки саме цей сектор забезпечує гнучкість господарської системи, розвиток конкуренції, створення нових робочих місць та активізацію підприємницької ініціативи населення. В умовах економічної нестабільності, структурних змін і воєнних викликів роль МСП суттєво зростає, адже малі та середні підприємства здатні швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища, освоювати нові ринкові ніші та впроваджувати інноваційні підходи до ведення бізнесу. Саме розвиток МСП виступає важливим чинником зниження безробіття, забезпечення соціально-економічної стабільності, що робить його ключовим об'єктом державної та регіональної економічної політики.

Особливої актуальності питання розвитку малого і середнього підприємництва набуває на рівні територіальних громад, де воно безпосередньо впливає на наповнення місцевих бюджетів, рівень зайнятості населення та якість життя. Розвиток підприємництва сприяє диверсифікації економічної структури громади, активізації, аграрної, туристичної діяльності, роздрібно́ї торгівлі та сфери послуг, формуванню нових точок зростання та підвищенню конкурентоспроможності території. Зміни у зовнішньому середовищі, трансформація споживчого попиту, розвиток реабілітаційної інфраструктури та цифрових технологій відкривають нові можливості для МСП. У цьому контексті дослідження стану та перспектив розвитку малого і середнього підприємництва є важливим для обґрунтування стратегічних рішень щодо сталого розвитку громади, зміцнення її економічної стійкості та забезпечення довгострокового соціально-економічного прогресу.

Вивченню питань розвитку малого і середнього підприємництва, принципів, підходів, методів, формуванні системи показників для його дослідження займалися такі вчені, як: Баб'як М. М., Бережницька У. Б., Буй Ю. В., Варналій З. С. Васюта В., Вороніна Л. І., Гобир І. Б., Горюнов Д., Дюк А. А., Зубко О., Кравченко О., Кизим М. О., Коваленко О., Козак С. І.,

Клименко М. О., Лобас В., Мартинюк В.Є., Ситник Н. С., Сосновська М., Тульчинська С. О., Хаустова В. Є., Чаланов В. В., Черняк Т.В., Чечетова-Терашвілі Т. М. та інші які зробили значний внесок у розвиток цих питань.

Об'єктом дослідження є процеси функціонування та перспективи розвитку малого і середнього підприємництва на регіональному рівні.

Предметом дослідження є сукупність, теоретичних, методичних і прикладних основ, що визначають функціонування і розвиток малого і середнього підприємництва на національному та регіональному рівнях.

Метою роботи є розкриття теоретичних положень функціонування малого і середнього підприємництва, аналіз його сучасного стану та обґрунтування перспектив розвитку в Долинській ОТГ.

Для досягнення поставленої мети в роботі сформовані та вирішені такі завдання:

- розкрити сутність функціонування малого і середнього підприємництва;
- проаналізувати вплив малого і середнього підприємництва для національної та регіональної економіки;
- навести характеристику Долинської ОТГ та проаналізувати її соціально-економічний розвиток;
- проаналізувати стан та динаміку розвитку малого і середнього підприємництва Долинської ОТГ;
- здійснити аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища МСП в громаді за допомогою PEST- і SWOT-аналізу;
- обґрунтувати пріоритетні напрями розвитку малого і середнього підприємництва Долинської ОТГ.

У ході роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналізу і синтезу - для узагальнення теоретичних підходів до розвитку МСП; порівняльний аналіз – для виявлення змін у розвитку МСП за період з 2022-2024 роки; метод рядів динаміки – для аналізу показників соціально-економічного розвитку громади та стану МСП; метод експертних оцінок – для здійснення PEST-аналізу та SWOT-аналізу щодо оцінки зовнішнього і

внутрішнього середовища підприємництва в громаді; графічний і табличний методи – для наочного подання результатів дослідження; узагальнення – для формування проміжних та кінцевих висновків в роботі.

Інформаційною базою в роботі стали: статистична інформація про соціально-економічного розвитку Долинської територіальної громади за 2022-2024 роки, стратегія розвитку Долинської територіальної громади до 2027 року, наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців.

Магістерська робота включає три розділи, вступ, висновки, перелік посилань на джерела та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

1.1 Сутність малого і середнього підприємництва та особливості його функціонування

Зародження малого та середнього підприємництва в Україні припадає на кінець 1980-х – початок 1990-х років, коли країна здобула незалежність. Сектор МСП є особливою складовою національної економіки: він виступає основою не лише сфери торгівлі та послуг, а й невеликих виробничих процесів. Такий бізнес швидко реагує на потреби ринку, наповнюючи його товарами і послугами, а також створює робочі місця. Останній аспект є надзвичайно важливим для сільських територій та малих міст, де триває відтік молоді у більші міста чи за кордон у пошуках роботи та гідної оплати праці.

Розвиток малого та середнього бізнесу певною мірою формує основу економічної свободи. Це забезпечується через розширення доступу до нових ринків, залучення до конкуренції та послаблення монопольного впливу великих компаній на ціни для споживачів.

Головним нормативно-правовим документом, що регулює діяльність МСП, є Конституція України. У ч. 1 ст. 42 Конституції закріплено право кожного на здійснення підприємницької діяльності, якщо вона не заборонена законом [1]. Це положення створює правову основу для функціонування підприємництва, зокрема малого та середнього (МСБ). Під час класифікації підприємств законодавство спирається на Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» та Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», які визначають організаційно-економічні умови діяльності підприємств різних форм власності [2; 3].

Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», мікропідприємствами вважаються ті суб'єкти, що, незалежно від форми власності, на дату складання річної фінансової звітності за попередній рік відповідають щонайменше двом таким критеріям:

- балансова вартість активів - до 350 тис. євро;
- чистий дохід від реалізації - до 700 тис. євро;
- середня кількість працівників - до 10 осіб [3].

Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб», який введено в дію 09.01.2025 і замінює положення Господарського кодексу України, уточнює, що до суб'єктів мікро підприємництва належать:

- фізичні особи-підприємці з кількістю працівників до 10 осіб і річним доходом до 2 млн євро (у перерахунку за середньорічним курсом НБУ);
- юридичні особи будь-якої форми власності, які також мають до 10 працівників і річний дохід, що не перевищує 2 млн євро [2].

Щодо малих та середніх підприємств, законодавство встановлює такі визначення. Малими є підприємства, що не підпадають під критерії мікропідприємств і водночас відповідають щонайменше двом таким показникам:

- балансова вартість активів - до 4 млн євро;
- чистий дохід від реалізації - до 8 млн євро;
- середня кількість працівників - до 50 осіб [3].

Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» подає аналогічні критерії для суб'єктів малого підприємництва. До них належать:

- фізичні особи-підприємці з кількістю працівників до 50 осіб і річним доходом не більш ніж 10 млн євро (за середньорічним курсом НБУ);

- юридичні особи будь-якої організаційно-правової форми, що мають до 50 працівників та річний дохід до 10 млн євро. Визначену за середньорічним курсом Національного банку України» [2].

Щодо середніх підприємств, то відповідно до Закону [3], до цієї категорії належать суб'єкти господарювання, які не відповідають критеріям малих підприємств, але за результатами річної фінансової звітності за попередній рік відповідають щонайменше двом таким показникам:

- балансова вартість активів - не більше 20 млн євро;
- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) - не більше 40 млн євро;
- середня чисельність працівників - до 250 осіб включно.

Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» [2] визначає середні підприємства як такі, що не належать до мікропідприємств, малих або великих суб'єктів господарювання.

Для систематизації наведених даних можна звернутися до таблиці 1.1, складеної за критеріями Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» щодо класифікації підприємств, а також таблиці 1.2, що сформована відповідно до положень Закону «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні».

Таблиця 1.1 – Класифікація підприємств малого та середнього бізнесу [2]

Показники	Підприємства малого та середнього бізнесу		
	Мікропідприємства	Малі підприємства	Середні підприємства
Середня кількість працівників (осіб)	до 10	10-50	50-250
Річний дохід (млн.євро)	до 2	2-10	10-50

Таблиця 1.2 – Класифікація підприємств малого та середнього бізнесу [3]

Показники	Підприємства малого та середнього бізнесу		
	Мікропідприємства	Малі підприємства	Середні підприємства
Середня кількість працівників (осіб)	до 10	10-50	50-250
Річний дохід (млн.євро)	до 0,7	0,7-8	8-40
Балансова вартість активів (млн євро)	до 0,35	0,35-4	4-20

Обидві системи класифікації ґрунтуються на різних параметрах оцінювання діяльності підприємств і збігаються лише за критерієм середньорічної чисельності працівників. З огляду на орієнтацію української економіки на європейські стандарти, у перспективі можна очікувати подальшого узгодження національного законодавства з відповідними нормами ЄС.

У процесі становлення та розвитку малого бізнесу суб'єкти господарювання стикаються з низкою проблем і викликів, що суттєво ускладнюють їхню діяльність. До ключових труднощів належать [4-5] :

- обмежений доступ до фінансових ресурсів: малим підприємствам часто важко отримати необхідні кошти чи кредити для розширення бізнесу;

- негативний вплив економічних умов: інфляційні процеси, коливання ринкових показників та інші макроекономічні зміни можуть знижувати стабільність та прибутковість малого бізнесу;

- дефіцит кваліфікованих кадрів: малим підприємствам складно конкурувати за висококваліфікованих фахівців, що ускладнює формування ефективної команди;

- недостатній досвід підприємців-початківців: багато новостворених підприємств стикаються з браком управлінських знань та практичних навичок;

- високі ризики банкрутства: у конкурентному середовищі й за нестабільних умов малий бізнес особливо вразливий до фінансових втрат і можливого припинення діяльності.

Виникають, також труднощі пов'язані із реєстрацією, ліцензуванням, перевітками, а також фінансовими зобов'язаннями у вигляді зборів та платежів. Додатковий тиск створюють адміністративні процедури, запроваджені місцевими органами влади. Постійна мінливість законодавства та правова невизначеність призводять до фінансових втрат для багатьох підприємств, а частина з них змушена переходити в «тіньовий сектор» економіки.

Слід відмітити, що з початком повномасштабних бойових дій на території України бізнес-сектор зіткнувся з низкою серйозних викликів, що суттєво ускладнили його функціонування. Основні проблеми можна окреслити так [4]:

- Руйнування інфраструктури: воєнні дії спричинили значні руйнування на території країни, передусім у промислових регіонах. Знищення транспортних шляхів, складських приміщень та виробничих потужностей ускладнило виробничі процеси та знизило конкурентоспроможність підприємств.

- Порушення логістичних ланцюгів: зруйновані дороги, мости, заблоковані території та обмеження на пересування призвели до подорожчання та уповільнення доставки товарів. Це підвищує ризики для бізнесу, особливо для компаній, що залежать від швидкої та стабільної логістики.

- Скорочення попиту: через зниження доходів населення та падіння купівельної спроможності люди зосереджуються здебільшого на базових потребах - продуктах харчування, предметах першої необхідності, засобах безпеки та енергозабезпечення. Як наслідок, підприємства сфери послуг та виробники товарів не першої необхідності зазнають найбільших втрат.

- Проблеми з фінансуванням: у воєнних умовах банківська система стає менш стабільною, а інфляція зростає. Підприємствам складніше отримати кредити, збільшуються процентні ставки, інвестори уникають вкладень у ризикові регіони. Це суттєво ускладнює залучення капіталу для підтримки чи відновлення діяльності.

- Мобілізація та дефіцит робочої сили: залучення значної кількості чоловіків до Збройних сил призвело до нестачі кваліфікованих працівників. Це

ускладнює виробничі процеси, знижує ефективність роботи підприємств і, у деяких випадках, навіть призводить до їх закриття.

Загалом ці фактори спричиняють скорочення кількості суб'єктів підприємницької діяльності, незалежно від форми власності та організаційно-правового статусу.

Попри значні труднощі, з якими стикнувся малий і середній бізнес (МСБ) в Україні в умовах воєнного стану, все ж існують певні перспективи та можливості, що здатні стати підґрунтям для подальшого розвитку підприємницької діяльності тощо числі і на регіональному рівні. Ці можливості значною мірою ґрунтуються на державній підтримці, допомозі міжнародної спільноти, а також на зміні ринкових умов і споживчої поведінки.

Таким чином, малий та середній бізнес в Україні є важливою складовою економічної системи, оскільки забезпечує гнучкість ринку, створення робочих місць та розвиток конкуренції. Разом з тим МСБ стикається з низкою структурних проблем: обмеженим доступом до фінансових ресурсів, браком кваліфікованих кадрів, адміністративними бар'єрами та значними ризиками діяльності, що особливо посилюються в умовах повномасштабної війни через руйнування інфраструктури, зменшення попиту, логістичні труднощі та дефіцит робочої сили.

1.2 Вплив малого та середнього підприємництва на розвиток національної економіки

Малий та середній бізнес посідають значне місце у ринковій економіці, оскільки сприяють розв'язанню широкого спектра соціальних, економічних та науково-технічних проблем, з якими стикається сучасне суспільство. В умовах нинішнього етапу розвитку української економіки сектор МСП характеризується високою динамічністю та виступає важливим чинником зниження безробіття, формування конкурентного середовища, зміцнення експортного потенціалу та забезпечення внутрішнього ринку різноманітними

товарами й послугами. З огляду на це уряди багатьох держав приділяють значну увагу підтримці малих і середніх підприємств, враховуючи особливості їх соціально-економічного розвитку. Сприяння розвитку цього сектору стає ключовим напрямом економічних реформ в Україні, адже створення сприятливих умов для функціонування МСП розглядається як дієвий механізм розв'язання найважливіших соціально-економічних завдань.

Малий і середній бізнес відіграє важливу соціально-економічну роль у структурі національної економіки, виконуючи низку специфічних функцій [6, с 77] .

1. Він сприяє демонополізації та приватизації економіки, стимулює конкуренцію й формує широкий спектр ринкових суб'єктів, орієнтованих на потреби споживачів.

2. МСП залучає до господарського обігу матеріальні, фінансові, природні, кадрові й інформаційні ресурси, які часто залишаються поза увагою великих компаній.

3. Завдяки своїй гнучкості малий бізнес здатний стабілізувати ринкову ситуацію, впливаючи на співвідношення попиту, пропозиції та цін, а також задовольняючи локальні та специфічні потреби населення.

4. МСП бере на себе виробництво продукції, яка є не вигідною для великих підприємств, зокрема дрібносерійних і спеціалізованих товарів, що дає можливість останнім підвищувати ефективність своєї діяльності та зменшувати ризики через кооперацію.

5. МСП створює додаткові робочі місця, зокрема для працівників, звільнених у процесі модернізації великих виробництв.

6. МСП стимулює ділову активність населення та сприяє формуванню середнього класу - основи економічних реформ і суспільної стабільності.

7. Його функціонування знижує рівень соціальної напруги, зменшує майнову нерівність і сприяє підвищенню добробуту населення.

8. Малі та середні підприємства роблять економіку більш гнучкою та здатною швидко адаптуватися до умов відкритого ринку.

9. Діяльність МСП підтримує процеси демократизації та удосконалює механізми економічного управління й організації.

Таким чином, малий і середній бізнес виконує важливу соціально-економічну роль, забезпечуючи гнучкість, конкурентність та стабільність ринкової системи. Його діяльність не лише формує багаторівневу структуру господарювання, а й відображає специфічний механізм взаємодії між державою та ринковими інститутами на мікрорівні, що є основою для розуміння наукових підходів до організації та функціонування МСБ в економічній системі (рис. 1.1 [7-10]).

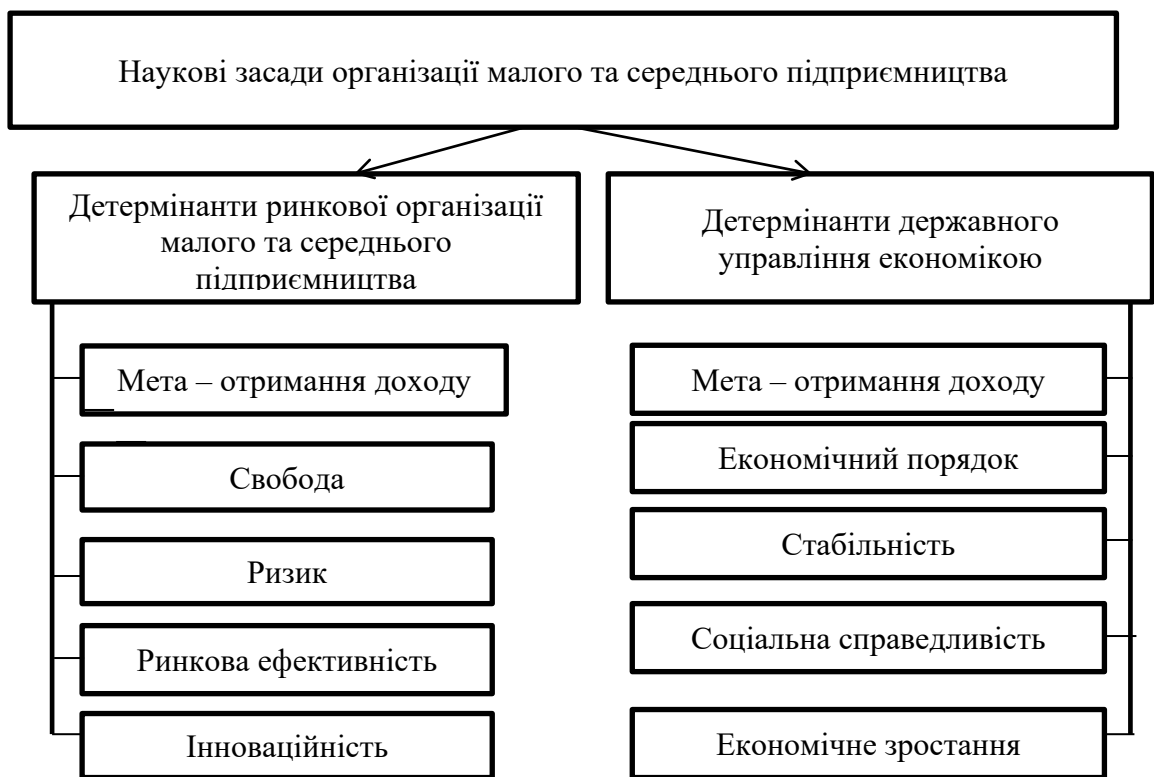


Рисунок 1.1 – Наукові засади організації малого та середнього підприємництва

Організація малого та середнього бізнесу ґрунтується на поєднанні ринкових та державних детермінант, що визначають умови його розвитку, ефективність діяльності та соціально-економічну роль у суспільстві.

Так, детермінанти ринкової організації малого та середнього підприємництва - це сукупність економічних, інституційних, соціальних та технологічних факторів, які визначають умови формування, функціонування та

розвитку сектору МСБ у ринковому середовищі. Вони впливають на можливості входження підприємств у ринок, їхню конкурентоспроможність, адаптаційний потенціал та ефективність господарської діяльності.

До ключових детермінанти, що формують ринковий механізм МСБ, належать:

- інноваційність, яка забезпечує оновлення продуктів, процесів і підвищення конкурентоспроможності;
- орієнтація на отримання доходу як основна ціль підприємницької діяльності;
- економічна свобода, що передбачає самостійність у прийнятті управлінських рішень;
- підприємницький ризик, який є складовою динамічного ринкового середовища;
- ринкова ефективність, що забезпечує оптимальне використання ресурсів та максимізацію результатів.

Держава створює інституційні умови для розвитку підприємництва, забезпечуючи такі фундаментальні принципи:

- орієнтація на суспільний добробут, що визначає соціальну спрямованість економічної політики;
- формування економічного порядку, необхідного для стабільного та передбачуваного функціонування ринку;
- гарантування стабільності, що знижує невизначеність для бізнесу;
- забезпечення соціальної справедливості, включаючи рівний доступ до ресурсів та можливостей;
- стимулювання економічного зростання як передумови розвитку підприємницького середовища.

Таким чином, детермінанти ринкової організації малого та середнього підприємництва формують середовище, у якому функціонує МСБ, визначаючи його адаптивність, життєздатність та рівень конкурентоспроможності. Їх комплексний аналіз дозволяє ефективно оцінити перспективи розвитку

підприємництва у конкретному регіоні, зокрема в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Слід відмітити, що важливість та значення малого і середнього підприємництва для національної економіки проявляється у певних рисах, які характерні саме йому (рис 1.2) [11-12].

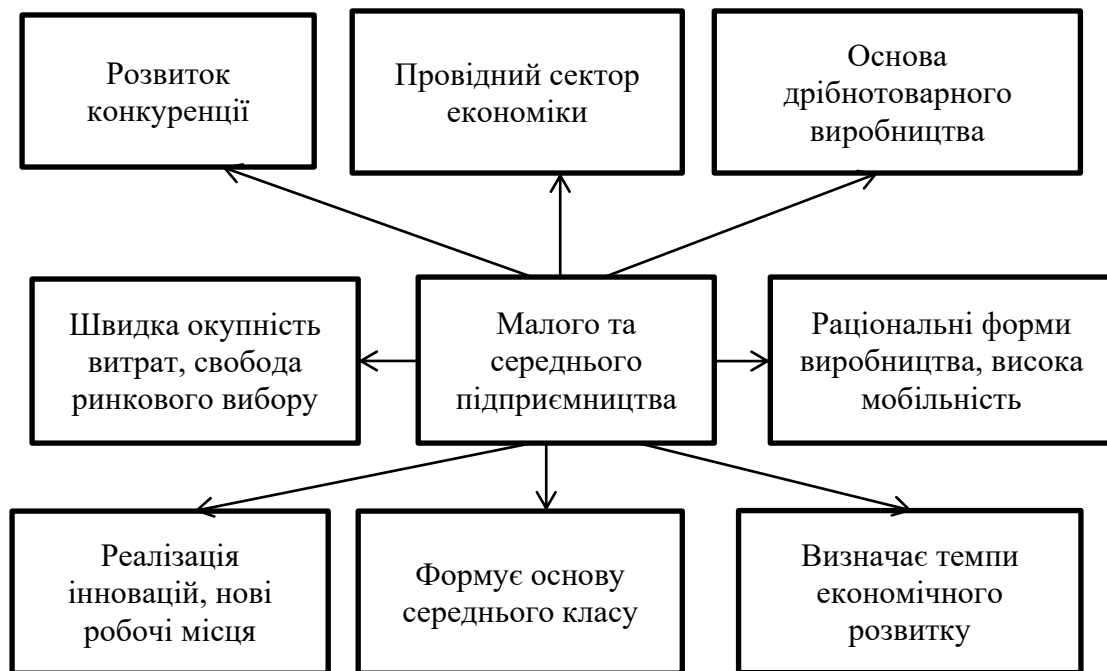


Рисунок 1.2 – Значення малого та середнього підприємництва для національної економіки

Мале та середнє підприємництво відіграє ключову роль у функціонуванні ринкової економіки, оскільки забезпечує розвиток конкуренції, що є основою ефективного ринкового середовища. Саме цей сектор формує конкурентний простір, сприяючи підвищенню якості продукції та послуг, зниженню цін та стимулюючи інноваційні зміни. Важливим значенням МСП є також його здатність забезпечувати швидку окупність інвестицій, що підвищує привабливість підприємництва та сприяє гнучкому вибору видів діяльності відповідно до ринкових умов.

МСП має вагомe соціально-економічне значення, оскільки є джерелом інновацій та створення нових робочих місць, що сприяє зайнятості населення та розширенню можливостей для самореалізації. Саме цей сектор виступає

важливим чинником формування середнього класу, який є основою соціальної стабільності та економічних реформ. Крім того, розвиток МСП визначає темпи економічного зростання, забезпечуючи динамізм, адаптивність та конкурентоспроможність національної економіки.

Значення малого та середнього бізнесу проявляється й у його ролі як провідного сектору економіки, що формує основу дрібнотоварного виробництва та забезпечує пропозицію спеціалізованих товарів і послуг, які не завжди є рентабельними для великих підприємств. Завдяки раціональним формам організації виробництва та високій мобільності, МСБ швидко адаптується до ринкових змін, підтримує економічну гнучкість та здатність національного господарства реагувати на внутрішні й зовнішні виклики.

1.3 Розвиток малих і середніх підприємств як головна передумова покращення рівня зайнятості регіону

До початку повномасштабного вторгнення малий і середній бізнес (МСБ) в Україні відігравав провідну роль у структурі національної економіки. Близько 75% економічно активного населення були зайняті саме у секторі малого та середнього підприємництва (МСП), тоді як великі підприємства забезпечували роботою лише чверть працівників. Найбільш поширеними сферами діяльності МСБ традиційно залишалися оптова й роздрібна торгівля, а також ремонт автотранспорту. Водночас значна кількість малих і середніх підприємств функціонувала в галузях промисловості, логістики, сільського господарства та будівництва.

Таким чином, як зазначалось раніше, мале та середнє підприємництво виступає одним із ключових рушіїв економічного розвитку країни, сприяючи структурній модернізації, усуненню диспропорцій на окремих сегментах ринку, активізації інноваційних процесів, зміцненню конкурентного середовища та створенню нових робочих місць, що є важливим інструментом зниження рівня безробіття. У зв'язку з цим питання формування сприятливих умов для

розвитку МСБ залишається надзвичайно актуальним і потребує постійного вдосконалення механізмів управління на всіх рівнях влади, узгодження функцій регулювання та адаптації політик до сучасних економічних викликів.

У сучасних умовах поглиблення регіоналізації економічних процесів розвиток малого підприємництва набуває стратегічного значення для забезпечення стійкого зростання територій (рис. 1.3). Малі та середні підприємства все більше впливають на структуру регіональних ринків, рівень зайнятості населення та інноваційну динаміку, а тому потребують особливої уваги з боку держави та місцевої влади. Врахування просторових, демографічних і ресурсних особливостей кожного регіону стає важливою передумовою формування ефективної підтримки МСП [13].

Подальший розвиток малого бізнесу неможливий без глибокого аналізу факторів, що визначають його життєздатність: доступності фінансування, інфраструктури, рівня конкуренції, кадрового потенціалу, інституційної підтримки та інвестиційного клімату. Кожен з цих елементів формує систему, у межах якої підприємства можуть або успішно розвиватися, або зіштовхуватися з бар'єрами, що стримують їхній ріст. Саме тому дослідження сукупності цих чинників має важливе практичне значення для розроблення дієвих регіональних програм розвитку малого підприємництва [14-16].

Ефективна та гнучка регіональна політика має враховувати неоднорідність економічного простору, специфіку місцевих потреб та сильні сторони кожної територіальної громади. Її завданням є створення умов, які сприятимуть появі нових підприємств, модернізації вже існуючих, розширенню їхніх ринкових можливостей, а також стимулюванню інновацій та конкурентоспроможності. Лише за таких умов можливо забезпечити сталий розвиток малого бізнесу та його активне включення у формування економічного потенціалу регіону.

Малі та середні підприємства, також відіграють роль важливих осередків інновацій і технологічного розвитку на рівні місцевих громад. Створення сприятливого бізнес-середовища для МСП дає можливість регіонам активізувати інноваційні процеси й стимулювати економічне зростання.

Завдяки своїй гнучкості малі підприємства швидше адаптуються до ринкових змін, запроваджують нові технологічні рішення та інноваційні підходи у виробничих процесах. Діяльність МСП нерідко сприяє розвитку локальної економіки, формуванню мережі місцевих постачальників та розширенню внутрішньорегіональних ланцюгів створення вартості, що позитивно впливає на диверсифікацію господарства.

У менш розвинених регіонах розвиток МСП здатен суттєво зменшити територіальні диспропорції, забезпечуючи економічне пожвавлення територій, які довгий час мали обмежений потенціал. Для успішного функціонування малого та середнього бізнесу необхідно закласти комплексне сприятливе середовище: забезпечити доступ до фінансових ресурсів, консультаційної підтримки, програм навчання та розвитку компетенцій, а також спростити адміністративні процедури. Важливу роль відіграє ефективна взаємодія між органами влади, бізнесом і закладами освіти, що створює передумови для сталого економічного й соціального розвитку регіону [17-18].

Для аналізу стану МСП на регіональному рівні використовують низку ключових показників [19]:

- кількість суб'єктів малого і середнього підприємництва;
- частку МСП у валовому регіональному продукті;
- кількість суб'єктів господарювання на 10 тис. осіб наявного населення;
- фінансові результати до оподаткування суб'єктів малого та середнього підприємництва;
 - кількість зайнятих працівників;
 - обсяг реалізованої продукції, (товарів, послуг) суб'єктами підприємництва.

Ці, а також інші показники дають можливість оцінити сильні та слабкі сторони МСП у конкретному регіоні. Не менш важливим є використання методів для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності МСП, зокрема PEST і SWOT-аналіз. Отримані результати слугують основою для

формування ефективних стратегій підтримки малого та середнього бізнесу й забезпечують підґрунтя для подальшого економічного розвитку територій.

Зростання кількості малих підприємств може бути зумовлене економічними, соціальними та технологічними факторами, серед яких варто виокремити такі: трансформація споживчих запитів, швидкий розвиток технологій, державна підтримка, процеси глобалізації, зміни на ринку праці та формування сприятливого підприємницького середовища. Еволюція потреб споживачів і зростання інтересу до нових товарів та послуг сприяють появі нових бізнесів і розширенню вже існуючих. Показовим є посилений попит на екологічно безпечну продукцію, який став поштовхом для створення підприємств, орієнтованих на «зелену» економіку [20].

Технологічний прогрес також стимулює розвиток малого бізнесу, адже новітні рішення дозволяють зменшувати виробничі витрати, полегшувати вихід на ринки та розширювати спектр галузей, у яких можлива підприємницька діяльність. Зокрема, електронна комерція дала можливість навіть невеликим компаніям працювати з міжнародними покупцями та продавцями.



Рисунок 1.3 - Актуалізація перспектив розвитку МСП в ОТГ

Важливу роль відіграють і державні ініціативи, спрямовані на підтримку підприємництва: фінансування, консультаційні послуги, програми розвитку та допомога у доступі до ринків. Такі заходи стимулюють створення нових бізнесів і сприяють підвищенню зайнятості населення. Крім того, активні глобалізаційні процеси та розширення можливостей міжнародної торгівлі мотивують малі підприємства виходити на зовнішні ринки, використовуючи нові можливості для розширення діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

Зміни в умовах праці та оновлення законодавства у сфері трудових відносин можуть спонукати підприємців до відкриття нових бізнесів або розширення вже наявних, щоб адаптуватися до нових нормативних вимог. Формування сприятливого підприємницького середовища - зокрема розвиток бізнес-інкубаторів, акселераційних програм, а також надання фінансової, консультаційної й менторської підтримки - створює передумови для активного зростання малого бізнесу.

Як правило, збільшення кількості малих підприємств відбувається під впливом сукупності різних чинників, які в комплексі стимулюють підприємницьку активність і сприяють формуванню стабільного бізнес-середовища. Аналогічні фактори визначають і розвиток середнього бізнесу. Зростанню кількості середніх підприємств сприяють сприятливі економічні умови, стабільний розвиток регіональної економіки, урядові програми підтримки та доступ до фінансових ресурсів. Важливими передумовами також є можливість залучати кредити й інвестиції, впровадження інноваційних технологій, наявність якісної інфраструктури, високий рівень освіти та наукових досліджень, сформований споживчий ринок і конкурентне середовище.

Розвиток малого та середнього бізнесу має низку значних переваг. Передусім такі підприємства вирізняються гнучкістю та здатністю оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Вони зазвичай активніші в інноваційній діяльності та впровадженні сучасних технологій. Крім того, МСП

глибше інтегровані в місцеві громади, роблять вагомий внесок у соціально-економічний розвиток регіону, сприяють створенню робочих місць, розвитку місцевих постачальницьких мереж і покращенню інфраструктури [20-21].

Зростання кількості малих і середніх підприємств також забезпечує більшу різноманітність бізнес-ідей, товарів і послуг, що посилює конкуренцію та сприяє загальному підвищенню якості продукції та сервісів. МСП, як правило, є менш залежними від великих корпорацій чи зовнішніх інвесторів, що забезпечує їм більшу автономію й дає змогу розвиватися відповідно до потреб місцевого ринку.

Водночас МСП часто зіштовхуються з обмеженістю фінансових і людських ресурсів, що може стримувати їхній розвиток та знижувати конкурентоспроможність. На противагу їм великі підприємства мають переваги від економії на масштабах виробництва, що дозволяє їм ефективніше використовувати ресурси й утримувати сильні позиції на ринку.

Розвиток підприємницької активності прямо впливає на рівень зайнятості населення, створення нових робочих місць, підвищення добробуту та загальний соціально-економічний прогрес регіону. Крім того, розширення сектора підприємництва забезпечує диверсифікацію економіки, знижуючи її залежність від окремих галузей. Це підвищує економічну стійкість регіону до зовнішніх шоків і коливань світових ринків. З огляду на те, що малий і середній бізнес є ключовими чинниками економічного зростання, зміцнення конкурентоспроможності й забезпечення регіональної стійкості, прогнозування його розвитку має стати одним із пріоритетних напрямів діяльності органів місцевої влади та інших зацікавлених сторін.

В наступному розділі роботи проведемо аналіз показників діяльності малого і середнього підприємництва Долинської об'єднаної територіальної громади.

Висновки за розділом 1

Мале та середнє підприємництва є важливим елементом економічної системи, що забезпечує насичення ринку товарами та послугами, створення робочих місць і розвиток підприємницької ініціативи. Завдяки своїй гнучкості, швидкій адаптації до ринкових змін та здатності працювати у вузьких сегментах МСБ відіграє ключову роль у підтриманні економічного розвитку, особливо у не великих містах, містечках та сільських територіях.

Визначено, що в українському законодавстві встановлені параметри класифікації підприємств, їх організаційно-економічні умови функціонування та правові основи ведення бізнесу. Сучасна класифікація підприємств за критеріями чисельності працівників, доходу та вартості активів забезпечує чітке розмежування між мікро-, малими й середніми підприємствами та створює правове підґрунтя для формування політики їх розвитку з орієнтацією на європейські стандарти.

Відмічено, що функціонування МСБ супроводжується низкою проблем - від обмеженого доступу до фінансів і дефіциту кадрів до адміністративних бар'єрів та високих ризиків діяльності, які значно загострилися в умовах воєнного стану. Водночас ринкові та державні детермінанти формують середовище, у якому малий і середній бізнес адаптується, зберігає свою життєздатність і конкурентоспроможність. Це підкреслює необхідність комплексної державної та регіональної підтримки, спрямованої на подолання перешкод і реалізацію потенціалу МСБ як ключового фактора розвитку національної економіки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ДОЛИНСЬКОЇ ОТГ

2.1 Загальна характеристика Долинської ОТГ та аналіз основних соціальних і економічних показників громади

Долинська об'єднана територіальна громада (ОТГ) є однією з найбільш динамічних та економічно активних громад Івано-Франківської області. Громада розташована у передгір'ї Карпат, що забезпечує сприятливі природні умови, розвинений рекреаційний потенціал і вигідне географічне положення на перетині важливих транспортних шляхів, які поєднують Прикарпаття із Закарпаттям та Львівщиною. Така локація створює умови для розвитку туризму, логістики, підприємництва та промислового виробництва.

До складу громади входить місто Долина - адміністративний, культурний та економічний центр, а також низка сіл з багатими історичними традиціями. Населення громади вирізняється високим рівнем залучення до господарських процесів, активною громадянською позицією та значним людським потенціалом. Сфера освіти, культури та охорони здоров'я у громаді представлена широкою мережею закладів, більшість яких сучасно обладнані та модернізовані.

До складу територіальної громади ввійшли: село Белеїв, село Велика Тур'я, село Гериня, село Гошів, село Грабів, село Діброва, місто Долина, село Княжолука, село Крива, село Лоп'янка, село Мала Тур'я, село Надіїв, село Новичка, село Оболоння, село Підбережжя, село Рахиня, село Слобода-Долинська, село Солуків, село Тростянець, село Тяпче, село Яворів, село Якубів.

Шістнадцять населених пунктів, в тому числі м. Долина, мають статус гірських, на їх території проживає 82,8 % від загальної чисельності жителів громади [23].

Економічний профіль Долинської ОТГ сформований історично потужною нафтогазовою промисловістю, що багато десятиліть була основою місцевого промислового комплексу. На території громади розміщені виробничі структури НГВУ «Долинанaftогаз», газопереробний завод, а також підприємства харчової, легкої промисловості та деревообробки. Крім того, активно розвивається малий та середній бізнес, сфера послуг і туристична інфраструктура. У громаді реалізуються ініціативи зі створення нової промислової зони, орієнтованої на екологічно безпечні та технологічно сучасні виробництва.

Долинська ОТГ має значний культурний і духовний потенціал. На її території збереглися цінні сакральні об'єкти, старовинні храми, пам'ятники архітектури, історичні будівлі та музеї. Особливе місце займає краєзнавчий музей «Бойківщина» Тетяни і Омеляна Антоновичів - перший музей, присвячений культурі та традиціям Бойківського краю. Потужний культурний простір громади активно формується через діяльність мистецьких колективів, фестивалі, громадські ініціативи та мистецькі заходи.

Окремим напрямом розвитку є енергоефективність. Долина стала першим містом в Україні, що отримало європейський сертифікат енергоменеджменту завдяки послідовному впровадженню modern energy-efficiency рішень: утепленню бюджетних установ і частини житлових будинків, модернізації освітлення, переходу на альтернативні види палива. Це значно підвищило інвестиційну привабливість громади та її екологічну стійкість.

Завдяки поєднанню економічного потенціалу, культурної спадщини та природних ресурсів Долинська ОТГ має широкий спектр можливостей для розвитку: від промисловості та туризму до рекреації, альтернативної енергетики та креативних індустрій. Громада демонструє здатність адаптуватися до сучасних викликів, розвивати інфраструктуру та залучати інвестиції, що робить її однією з перспективних територіальних громад Івано-Франківської області.

Окрім культурного потенціалу, Долинська ОТГ має вагому економічну базу. Провідною галуззю традиційно залишається нафтогазовий сектор, представлений НГВУ «Долинанафтогаз», газопереробним заводом та іншими промисловими об'єктами. Паралельно розвиваються підприємства легкої та харчової промисловості, а приватний бізнес відіграє суттєву роль у формуванні економічної активності громади. Наукові дослідження підтверджують подальший потенціал видобутку нафти й газу в регіоні, що створює передумови для стратегічного розвитку промисловості за умови застосування сучасних технологій.

Долина також досягла вагомих результатів у впровадженні енергоефективних рішень, за що отримала європейське визнання. Повна модернізація бюджетних установ, утеплення значної частини житлового фонду, розвиток альтернативної енергетики стали прикладом успішної муніципальної політики, що підсилює інвестиційний потенціал громади.

Для аналізу соціально-економічного розвитку Долинської ОТГ були обрані показники обсягу реалізованої промислової продукції (товарів, послуг); обсягу капітальних інвестицій у розрахунку на одну особу наявного населення; експорту товарів; імпорту товарів та чисельності наявного населення (табл. 2.1 та табл. 2.2, рис 2.1).

Таблиця 2.1 – Показники соціального і економічного розвитку Долинської ОТГ за 2022-2024 роки [24-26].

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
1	2	3	4
Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг), тис.грн	5033161	8010406,6	7426435,2
Обсяг капітальних інвестицій у розрахунку на одну особу наявного населення, грн	2148	1891,1	1476,2
Експорт товарів, тис. дол. США	6690,2	2105,6	12019,7
Імпорт товарів, тис. дол. США	11670,4	7647,7	11120,6
Чисельність наявного населення, тис. осіб	48	48	48

Таблиця 2.2 — Динаміка основних показників соціально-економічного розвитку Долинської ОТГ

Роки	Фактичне значення	Абсолютне відхилення		Темпи росту, %		Темпи приросту, %	
		Баз.	Ланц.	Баз.	Ланц.	Баз.	Ланц.
1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг), тис.грн							
2022	5033161,2			100		100	
2023	8010406,6	2977245,4	2977245,4	159,15	159,15	59,15	59,15
2024	7426435,2	2393274	-583971,4	147,55	92,71	47,55	-7,29
Обсяг капітальних інвестицій у розрахунку на одну особу наявного населення, грн							
2022	2148			100,00		100,00	
2023	1891,1	-256,9	-256,9	88,04	88,04	-11,96	-11,96
2024	1476,2	-671,8	-414,9	68,72	78,06	-31,28	-21,94
Експорт товарів, тис дол. США							
2022	6690,2			100,00		100,00	
2023	2105,6	-4584,6	-4584,6	31,47	31,47	-68,53	-68,53
2024	12019,7	5329,5	9914,1	179,66	570,84	79,66	470,84
Імпорт товарів, тис. дол. США							
2022	11670,4			100,00		100,00	
2023	7647,7	-4022,7	-4022,7	65,53	65,53	-34,47	-34,47
2024	11120,6	-549,8	3472,9	95,29	145,41	-4,71	45,41
Чисельність наявного населення, тис. осіб							
2022	48			100,00		100,00	
2023	48	0	0	100,00	100,00	0,00	0,00
2024	48	0	0	100,00	100,00	0,00	0,00

Упродовж трьох років спостерігається загальне зростання промислової активності, хоча з піковим значенням у 2023 році й незначним спадом у 2024 році. Загалом, відмітимо, що 2023 рік став найуспішнішим, перевищивши показник 2022 року майже на 3 млрд грн. У 2024 році обсяг реалізації трохи знизився, але все ж залишився набагато вищим, ніж у 2022 році. Промислова діяльність у Долинській ОТГ протягом 2022–2024 років демонструє зростаючу тенденцію з невеликою корекцією у 2024 році. Громада продовжує утримувати високі показники реалізації продукції, що є показником стабільної економічної діяльності та значного інвестиційного й ресурсного потенціалу.

Показник капітальних інвестицій на одну особу щороку зменшується. Це свідчить про системні проблеми із залученням або реалізацією капітальних інвестицій. Темпи зниження прискорюються. У 2023 році падіння склало близько 12%, тоді як у 2024 році воно зросло майже до 22%. Оскільки, капітальні інвестиції є основою для розвитку інфраструктури, створення нових робочих місць та модернізації комунального господарства. Різне зниження цього показника може означати уповільнення або навіть стагнацію економічного та соціального розвитку громади. До основних причин, які вплинули на негативну тенденцію даного показника можемо віднести воєнний стан в країні, що призводить до зменшення інвестиційної активності приватного бізнесу та інвесторів. В силу умов що склалися, варто відмітити пріоритетність перенаправлення бюджетних коштів (у тому числі з фондів розвитку) на оборонні, соціальні та невідкладні потреби громади, пов'язані з війною, зниження обсягів фінансування від міжнародних донорів чи державних субвенцій на капітальні видатки.

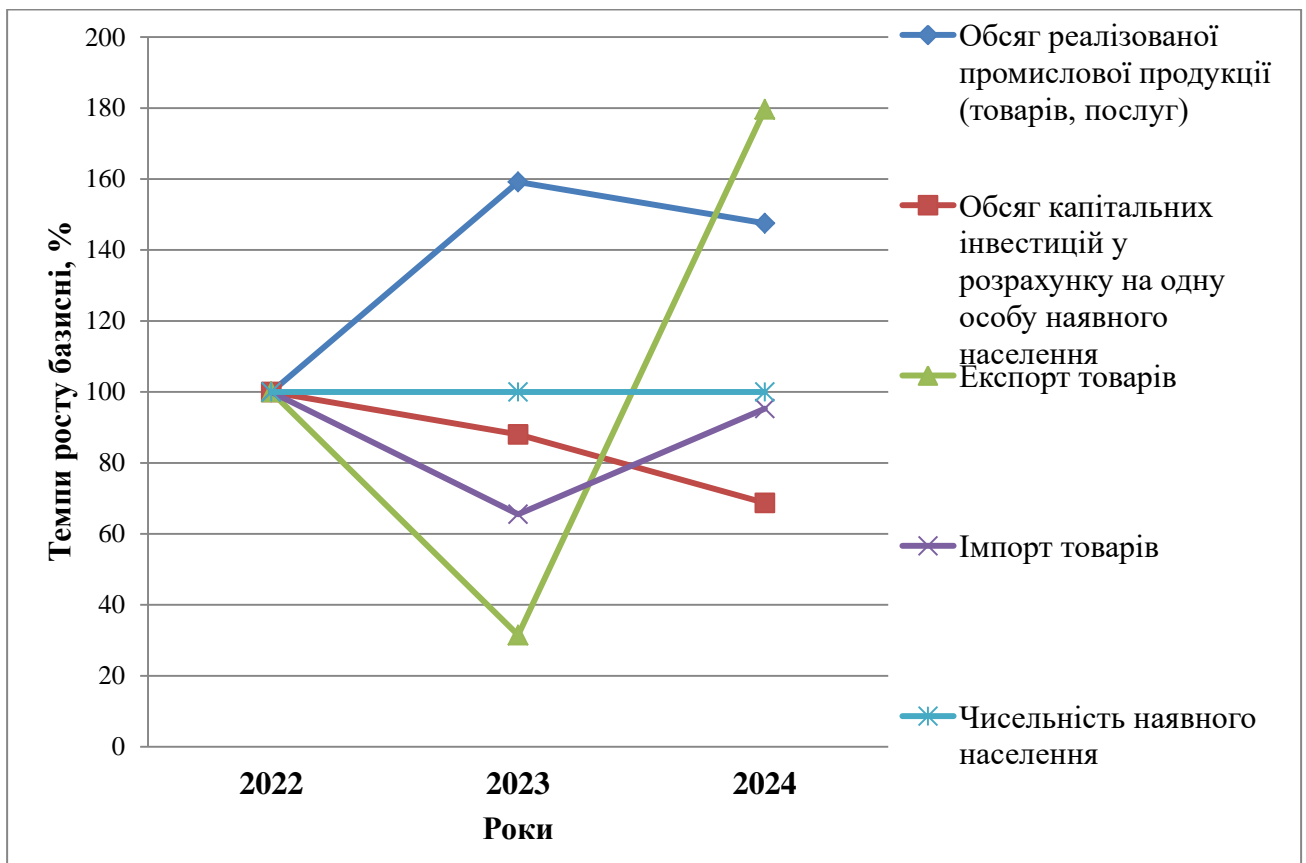


Рисунок 2.1 – Динаміка основних показників соціального і економічного розвитку Долинської ОТГ

Проведений аналіз зовнішньої торгівлі товарами (експорту та імпорту) Долинської ОТГ за 2022-2024 роки демонструє високу волатильність показників, особливо в експорті, та негативне торговельне сальдо в більшості періодів. Динаміка експорту є найбільш нерівномірною і демонструє різкі коливання, зокрема у 2023 р. порівняно з 2022 р. спостерігається критичне падіння експорту. Падіння склало майже на 68,5%, що пов'язано з повномасштабною війною, такими як: порушення логістичних ланцюгів, закриття ринків, зміна асортименту продукції або зупинка ключового підприємства-експортера. У 2024 р. порівняно з 2023 р. відбувається надзвичайно різкий стрибок експорту.

Зовнішньоторговельна діяльність здійснювалася з контрагентами з 40 країн світу. Основними напрямками експорту товарів були Румунія, Словаччина, Угорщина, Німеччина, Польща, Чехія, Італія та Туреччина. У товарній структурі експорту переважає продукція деревообробної промисловості, поряд з якою значну частку становлять ягідна продукція, а також швейні та гумові вироби.

Імпорт був більш стабільним за експорт, але також зі значними змінами, зокрема у 2023 р. відносно 2022 р. імпорт суттєво зменшився. Зниження на 34,5% відображає загальне економічне уповільнення, зменшення потреб у імпортній сировині для виробництва (через падіння експорту) або скорочення інвестиційної активності (менше імпорту обладнання). У 2024 р. відносно 2023 р. імпорт практично повернувся на рівень 2022 року, що є логічним на тлі зростання експорту. Зростання на 45,4% свідчить про відновлення виробничих процесів, які вимагають імпорту сировини, комплектуючих або обладнання для модернізації. Це найкращий результат за аналізований період і вказує на відновлення економічної самодостатності та конкурентоспроможності товарів досліджуваної ОТГ на міжнародних ринках.

Близько 40 % імпортних надходжень забезпечували поставки з Німеччини, 19 % припадало на Словаччину та 13,8 % - на Польщу. Основу імпорту становили текстильні матеріали й готові текстильні вироби, механічне та

електричне обладнання, продукція хімічної і суміжних галузей промисловості, а також мінеральні продукти

Економіка Долинської ОТГ у сфері зовнішньої торгівлі пережила глибоку кризу в 2023 році, коли експорт різко впав, а дефіцит торгівлі поглибився. Однак, 2024 рік демонструє суттєве відновлення, коли експорт не лише відновився, але й досяг рекордного рівня, перевищивши імпорт. Це свідчить про високу стійкість та швидку адаптацію ключових експортоорієнтованих підприємств громади до умов воєнного часу. Враховуючи високу мінливість, громаді необхідно зосередитися на диверсифікації експортних ринків і товарів.

Зовнішньоекономічну діяльність здійснювали такі суб'єкти підприємництва: ТОВ «Солодка Долина», ТОВ «Долина Агро», МП «Злагода», ТОВ «Протектор», ТОВ «Костюк-Транс», ТОВ «Транс-Захід», ТОВ «Медобори», ТОВ «Прикарпатекоінвест», АТ «Укрспецтрансгаз», ТОВ «Швейна фабрика «Довіра», ТОВ «Спецодяг» [23].

У чисельності громади протягом всього аналізованого періоду суттєвих змін не відмічено.

Загалом економіка Долинської ОТГ демонструє високу стійкість експортоорієнтованого сектору, який швидко адаптувався до воєнних викликів і забезпечив ключове зростання. Основний ризик полягає у диспропорціях між зовнішньою торгівлею та внутрішньою інвестиційною активністю. Якщо падіння капітальних інвестицій не буде зупинене, це з часом підірве потенціал навіть для експортних галузей (через застаріле обладнання, інфраструктури та брак нових виробничих потужностей).

В наступному підрозділі детальніше проаналізуємо показники діяльності суб'єктів малого і середнього підприємства, це дозволить визначити економічний потенціал громади та перспективні напрями її розвитку.

2.2 Аналіз показників діяльності суб'єктів малого і середнього підприємництва Долинської ОТГ

Мале та середнє підприємництво є ключовим елементом економічної стійкості та розвитку Долинської ОТГ, виконуючи роль потужного драйвера зайнятості та формування значної частки регіонального валового продукту. Детальний аналіз показників діяльності суб'єктів малого та середнього підприємництва дозволяє не лише оцінити поточний стан бізнес-середовища після економічних викликів останніх років, але й ідентифікувати сектори, які демонструють найбільшу життєздатність та потенціал до зростання. Вивчення динаміки кількості діючих суб'єктів господарювання, обсягу реалізованої ними продукції, (товарів, послуг), кількості зайнятих працівників на малих та середніх підприємствах та кількості суб'єктів господарювання, які припадають на 10 тис. осіб наявного населення є важливим аспектом формування ефективної регіональної політики підтримки бізнесу. Результати цього дослідження є необхідною базою для розробки цільових програм стимулювання підприємницької діяльності, оптимізації адміністративних процедур та підвищення конкурентоспроможності регіонального бізнесу на локальному та державному рівнях (табл. 2.3-2.4 та рис. 2.2- 2.8).

Згідно даних наведених у таблиці 2.3 можемо зробити висновок, що основна частка суб'єктів господарювання припадає на мікропідприємства, хоча їх частка поступово зменшується: з 95,60% у 2022 році до 94,36% у 2024 році. Паралельно відбувається зростання частки малих підприємств, яке збільшилося з 3,10% до 3,92% за аналізований період. Частка середніх підприємств зросла з 1,19% до 1,55%. Структура зайнятості демонструє значний перерозподіл від мікропідприємств до більших підприємств. Частка зайнятих працівників у найчисельнішій категорії мікропідприємств суттєво зменшилася: з 63,71% у 2022 році до 56,95% у 2024 році. Частка зайнятості у середніх підприємствах зросла з 23,78% до 28,01% , а у великих підприємствах - з 7,00% до 8,74%. Це

свідчить про те, що саме більші суб'єкти господарювання стають основними роботодавцями в ОТГ.

Таблиця 2.3 - Показники діяльності суб'єктів малого та середнього підприємництва у Долинській ОТГ

Роки/ Суб'єкти господарювання	Усього	Великі	Середні	Малі	Мікропідпри- ємства
Кількість діючих суб'єктів господарювання, одиниць					
2022	1772	2	21	55	1694
2023	1785	2	23	60	1700
2024	1810	3	28	71	1708
Кількість суб'єктів господарювання на 10 тис. осіб наявного населення, одиниць					
2022	369	1	4	11	353
2023	372	1	5	13	354
2024	377	1	6	15	356
Кількість зайнятих працівників, осіб					
2022	7977	558	1897	440	5082
2023	8502	510	2412	480	5100
2024	8998	786	2520	568	5124
Обсяг реалізованої продукції, (товарів, послуг), тис.грн					
2022	5033161	2366561,6	1609261,89	160926,189	896411,5232
2023	8010407	2679873,9	2947861,31	442179,197	1940492,171
2024	7426435	2645356,2	2909891,78	436483,766	1434703,498
Структура діяльності суб'єктів малого та середнього підприємництва у Долинській ОТГ					
Кількість діючих суб'єктів господарювання, одиниць					
2022	100	0,11	1,19	3,10	95,60
2023	100	0,11	1,29	3,36	95,24
2024	100	0,17	1,55	3,92	94,36
Кількість суб'єктів господарювання на 10 тис. осіб наявного населення, одиниць					
2022	100	0,27	1,19	3,10	95,60
2023	100	0,27	1,29	3,36	95,24
2024	100	0,17	1,55	3,92	94,36
Кількість зайнятих працівників, осіб					
2022	100	7,00	23,78	5,52	63,71
2023	100	6,00	28,37	5,65	59,99
2024	100	8,74	28,01	6,31	56,95
Обсяг реалізованої продукції, (товарів, послуг), тис.грн					
2022	100	47,02	31,97	3,20	17,81
2023	100	33,45	36,80	5,52	24,22
2024	100	35,62	39,18	5,88	19,32

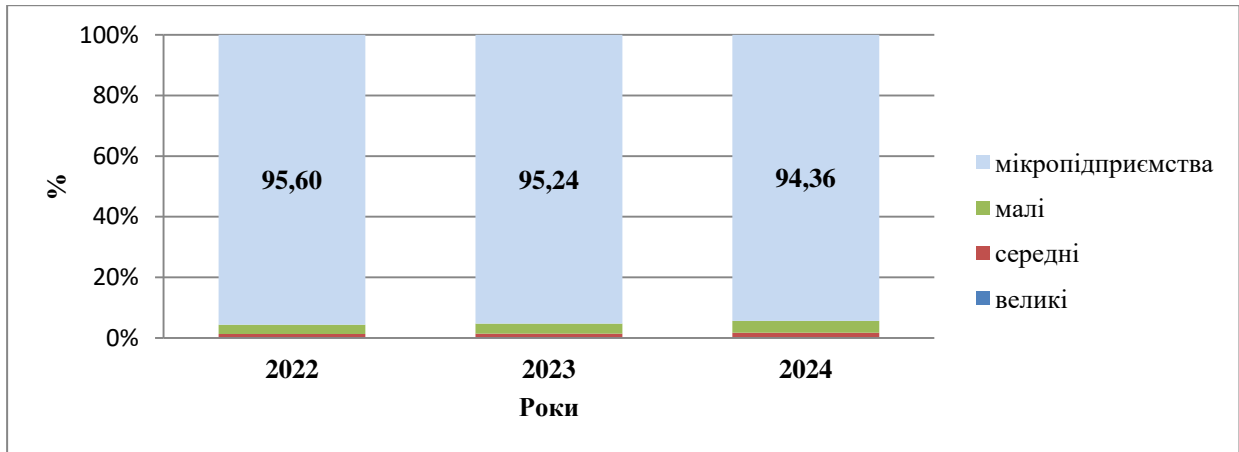


Рисунок 2.2 – Структура кількості діючих суб'єктів господарювання Долинської ОТГ

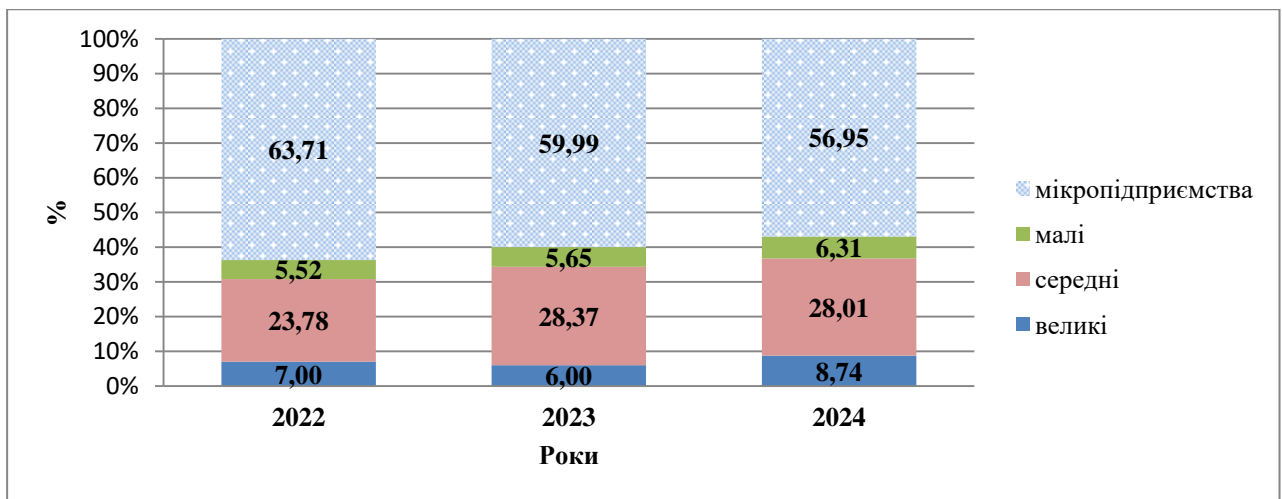


Рисунок 2.3 – Структура кількості зайнятих працівників Долинської ОТГ

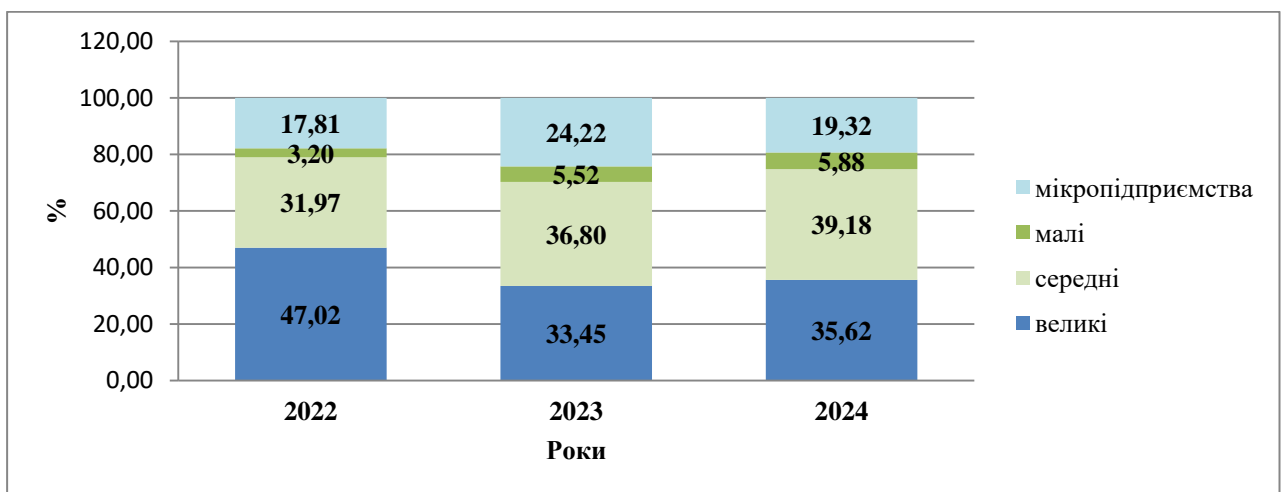


Рисунок 2.4 – Структура обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) Долинської ОТГ

Таблиця 2.4 - Динаміка показників діяльності суб'єктів малого та середнього підприємництва у Долинській ОТГ

Показники	Роки	Фактичне значення	Абсолютний приріст, +/-		Темп росту, %		Темп приросту, %		
			баз	ланц.	баз	ланц.	баз	ланц.	
Усього									
Кількість діючих суб'єктів господарювання, одиниць	2022	1772			100				
	2023	1785	13,00	13,00	100,73	100,73	0,73	0,73	
	2024	1810	38,00	25,00	102,14	101,40	2,14	1,40	
	Середні								
	2022	21			100				
	2023	23	2,00	2,00	109,52	109,52	9,52	9,52	
	2024	28	7,00	5,00	133,33	121,74	33,33	21,74	
	Малі								
	2022	55			100				
	2023	60	5,00	5,00	109,09	109,09	9,09	9,09	
	2024	71	16,00	11,00	129,09	118,33	29,09	18,33	
	Мікропідприємства								
	2022	1694			100				
	2023	1700	6,00	6,00	100,35	100,35	0,35	0,35	
	2024	1708	14,00	8,00	100,83	100,47	0,83	0,47	
Усього									
Кількість суб'єктів господарювання на 10 тис. осіб наявного населення, одиниць	2022	369			100				
	2023	372	2,71	2,71	100,73	100,73	0,73	0,73	
	2024	377	7,92	5,21	102,14	101,40	2,14	1,40	
	Середні								
	2022	4			100				
	2023	5	1,00	1,00	125,00	125,00	25,00	25,00	
	2024	6	2,00	1,00	150,00	120,00	50,00	20,00	
	Малі								
	2022	11			100				
	2023	13	2,00	2,00	118,18	118,18	18,18	18,18	
	2024	15	4,00	2,00	136,36	115,38	36,36	15,38	
	Мікропідприємства								
	2022	353			100				
	2023	354	1,00	1,00	100,28	100,28	0,28	0,28	
	2024	356	3,00	2,00	100,85	100,56	0,85	0,56	
Усього									
Кількість зайнятих працівників, осіб	2022	7977			100				
	2023	8502	525,00	525,00	106,58	106,58	6,58	6,58	
	2024	8998	1021,00	496,00	112,80	105,83	12,80	5,83	
	Середні								
	2022	1897			100				
	2023	2412	515,00	515,00	127,15	127,15	27,15	27,15	
	2024	2520	623,00	108,00	132,84	104,48	32,84	4,48	
	Малі								
	2022	440			100				
	2023	480	40,00	40,00	109,09	109,09	9,09	9,09	
	2024	568	128,00	88,00	129,09	118,33	29,09	18,33	
	Мікропідприємства								
	2022	5082			100				
	2023	5100	18,00	18,00	100,35	100,35	0,35	0,35	
	2024	5124	42,00	24,00	100,83	100,47	0,83	0,47	

продовження таблиці 2.4

Усього									
Обсяг реалізованої продукції, (товарів, послуг), тис. грн	2022	5033161,2			100				
	2023	8010406,6	2977245,40	2977245,40	159,15	159,15	59,15	59,15	
	2024	7426435,2	2393274,00	-583971,40	147,55	92,71	47,55	-7,29	
	Середні								
	2022	1609261,89			100				
	2023	2947861,31	1338599,42	1338599,42	183,18	183,18	83,18	83,18	
	2024	2909891,78	1300629,89	-37969,54	180,82	98,71	80,82	-1,29	
	Малі								
	2022	160926,189			100				
	2023	442179,197	281253,01	281253,01	274,77	274,77	174,77	174,77	
	2024	436483,766	275557,58	-5695,43	271,23	98,71	171,23	-1,29	
	Мікропідприємства								
	2022	896411,523			100				
	2023	1940492,17	1044080,65	1044080,65	216,47	216,47	116,47	116,47	
	2024	1434703,50	538291,97	-505788,67	160,05	73,94	60,05	-26,06	

Динаміка протягом 2022–2024 рр. свідчить про стабільне зростання кількості суб'єктів господарювання: від 1772 до 1810 одиниць. Це вказує на поступове відновлення економічної активності, зростання підприємницької ініціативи та покращення бізнес-клімату в громаді. Найпомітніше зростання відбувається серед середніх і малих підприємств, що є характерним для територій, де формується сприятливе середовище для локального бізнесу.

Таке збільшення вказує на розширення можливостей, доступність ринків та підтримку бізнесу на рівні громади. Найчисельнішою категорією залишаються мікропідприємства, яких у 2024 році зафіксовано 1708 одиниць. Незважаючи на те, що їхня кількість зростає повільнішими темпами, вони становлять основу підприємницької системи громади. Розширення середніх підприємств - з 21 до 28 - свідчить про часткове масштабування локальних бізнесів та їхній перехід на вищий рівень діяльності. Загальна динаміка є позитивною і вказує на формування більш стійкого розвитку підприємництва у Долинській ОТГ.

Показник кількості суб'єктів господарювання на 10 тис. населення зріс з 369 у 2022 р. до 377 у 2024 р., що є важливою характеристикою підприємницької активності. Збільшення цього показника свідчить про розширення можливостей для самозайнятості населення, підвищення

економічної залученості та розвиток нових бізнес-ініціатив. Особливо помітне зростання відбулося в сегменті малих і мікропідприємств - традиційних драйверів підприємницького сектора.

Зростання показника також є ознакою підвищення економічної щільності бізнесу - тобто більшої кількості господарюючих суб'єктів на одну територіальну одиницю. Це сприяє конкуренції, розвитку місцевих ринків та збільшенню пропозиції товарів і послуг. Така тенденція свідчить про поступове відновлення економічної активності після кризових періодів та покращення умов для відкриття власної справи.

Кількість зайнятих працівників у 2022-2024 рр. зросла з 7977 до 8998 осіб, що свідчить про покращення ситуації на ринку праці та розширення економічної активності підприємств. Зростання зайнятості спостерігається як у малих, так і в середніх підприємствах, що підкреслює їхню роль у створенні робочих місць у громаді. Особливо значний приріст відбувся у середніх фірмах - з 1897 до 2520 зайнятих осіб, що може вказувати на масштабування виробництва та збільшення попиту на працю.

Чисельність зайнятих у мікропідприємствах залишається відносно стабільною, що є типовим для малих господарських структур, які часто працюють у форматі самозайнятості або з обмеженою кількістю персоналу. Натомість зростання кількості працівників у великих підприємствах зі 558 до 786 осіб свідчить про зміцнення їх позицій у місцевій економіці. Загалом збільшення зайнятості вказує на покращення соціально-економічної ситуації в громаді.

Обсяг реалізованої продукції демонстрував суттєве зростання у 2023 році, проте у 2024 році спостерігається певне зниження: з 8,01 млрд грн до 7,43 млрд грн. Наслідком такої ситуації стало військове вторгнення, корекція ринку, зміни попиту та вплив загальноекономічних факторів. Незважаючи на падіння у 2024 році, загальна динаміка порівняно з 2022 роком є позитивною - обсяг реалізації збільшився більш ніж на 2,3 млрд грн. Значний внесок у це зробили середні підприємства, обсяг реалізації яких практично подвоївся.

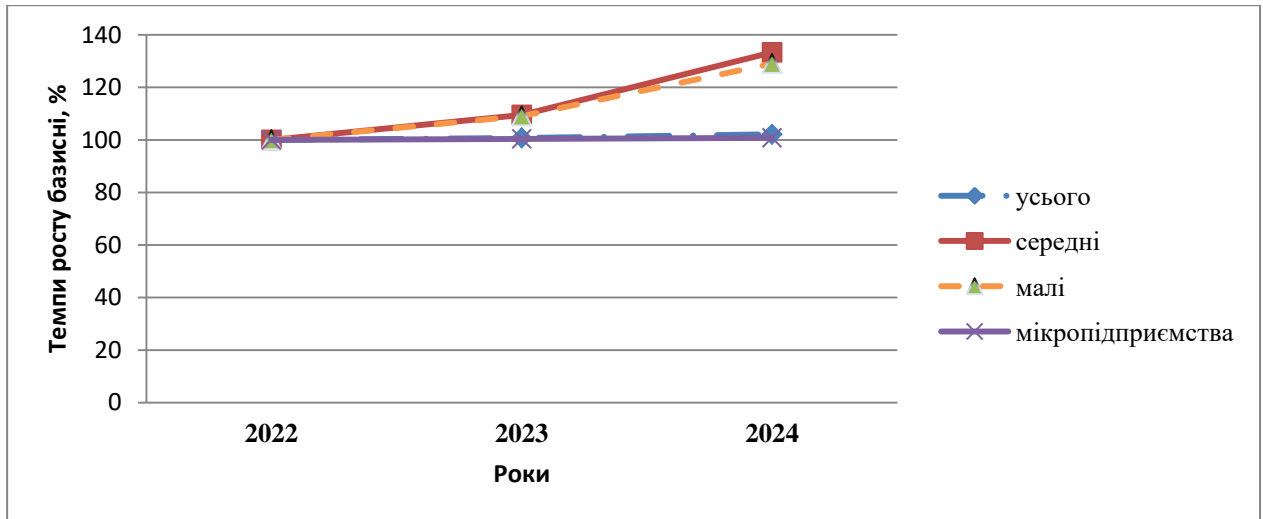


Рисунок 2.5 – Динаміка кількості діючих суб'єктів господарювання Долинської ОТГ

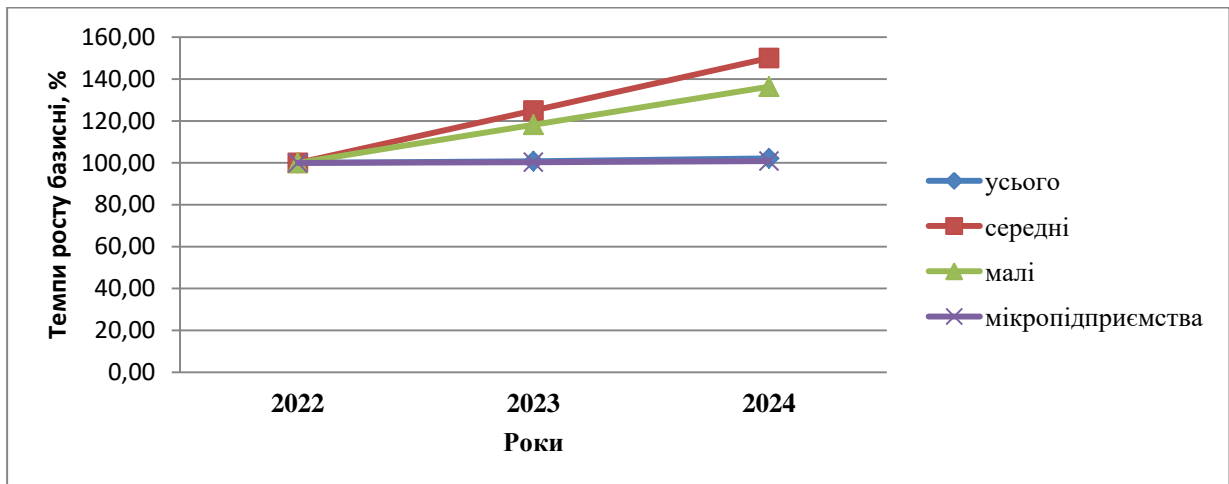


Рисунок 2.6 – Динаміка кількості суб'єктів господарювання на 10 тис. осіб наявного населення Долинської ОТГ

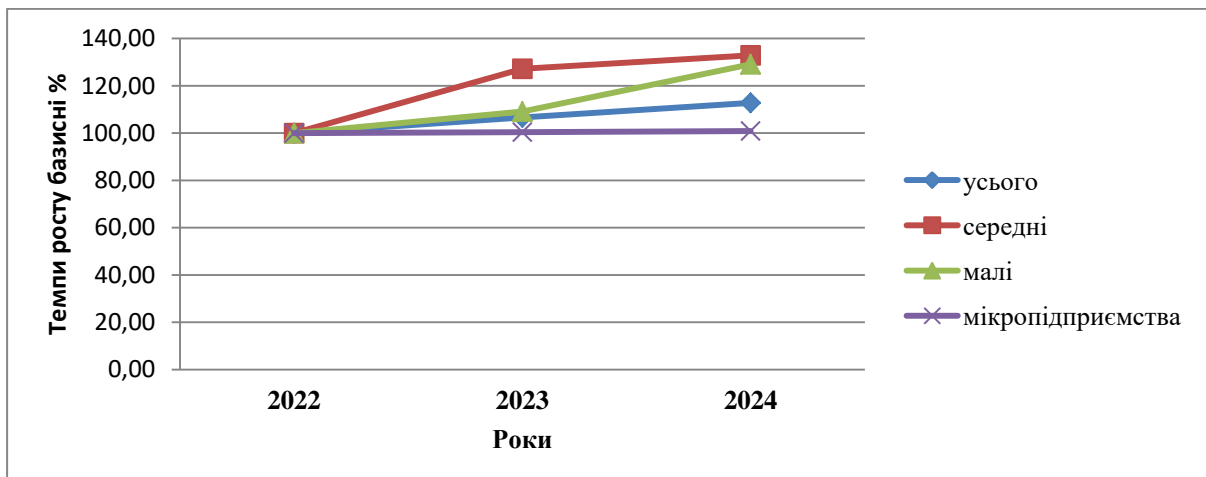


Рисунок 2.7 – Динаміка кількості зайнятих працівників Долинської ОТГ

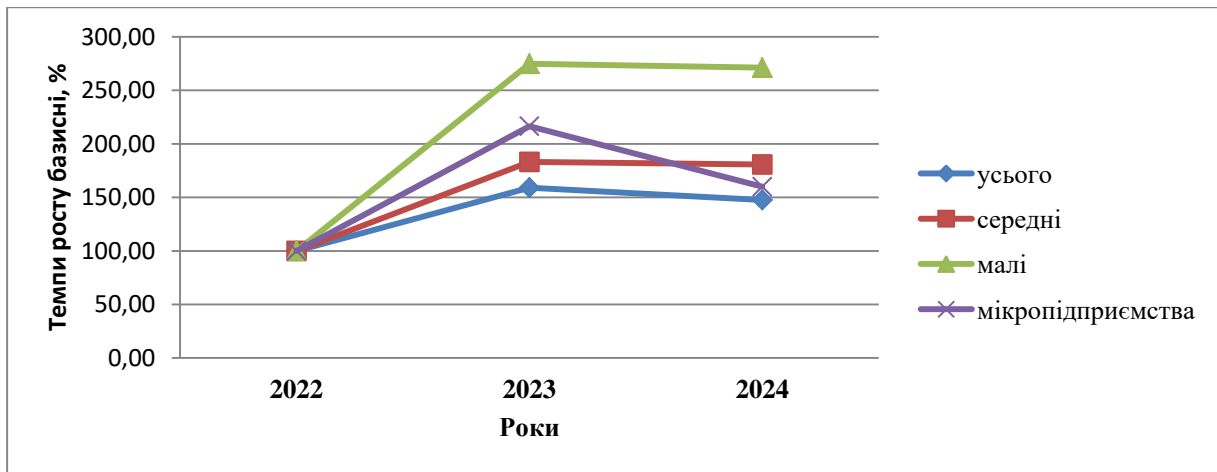


Рисунок 2.8 – Динаміка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) Долинської ОТГ

Великі підприємства також демонстрували стабільне зростання до 2023 року з подальшою незначною корекцією у 2024-му. Малі та мікропідприємства показали зростання в 2023 році, однак у 2024 році їхні обсяги дещо зменшилися. Це свідчить про залежність малого бізнесу від коливань ринкового середовища. Загалом обсяги реалізації залишаються достатньо високими, що свідчить про значний економічний потенціал громади.

Отже, аналіз динаміки основних показників розвитку підприємництва в громаді свідчить про стійку тенденцію до відновлення та зростання економічної активності у 2022-2024 роках. Кількість діючих суб'єктів господарювання збільшується, що вказує на формування більш сприятливих умов для розвитку малого й середнього бізнесу та активізацію підприємницьких ініціатив серед населення. Особливо позитивним є приріст середніх підприємств, що сигналізує про поступове масштабування бізнесу та посилення його організаційного потенціалу.

У наступному підрозділі роботи проаналізуємо фінансові результати до оподаткування суб'єктів підприємництва, що дозволить поглибити аналіз та виокремити перспективи їх розвитку.

2.3 Аналіз фінансових результатів до оподаткування суб'єктів малого і середнього підприємництва Долинської ОТГ

Фінансові результати до оподаткування є ключовим показником ефективності діяльності суб'єктів малого та середнього підприємництва, оскільки вони відображають здатність бізнесу генерувати прибуток до впливу податкового навантаження та інших зовнішніх факторів. Для Долинської об'єднаної територіальної громади, де малий і середній бізнес формує значну частку економічного потенціалу, оцінка цих показників має особливе значення. Вона дозволяє визначити реальний рівень фінансової стійкості підприємств, їхню динаміку розвитку, а також виявити основні чинники, що впливають на рентабельність місцевого бізнес-середовища (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Фінансові результати до оподаткування суб'єктів малого та середнього підприємництва Долинської ОТГ

Суб'єкти господарювання	Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, тис.грн	Підприємства, які одержали прибуток	Підприємства, які одержали збиток
		фінансовий результат, тис.грн	фінансовий результат, тис.грн
2022			
по середніх підприємствах	-53754,29	182794,45	236548,74
по малих підприємствах	-25623,23	160254,31	185877,54
у т.ч. по мікропідприємствах	-14810,95	71452,45	86263,4
2023			
по середніх підприємствах	36218,19	201452,43	165234,24
по малих підприємствах	28002,08	174254,31	146252,23
у т.ч. по мікропідприємствах	4976,05	95542,36	90566,31
2024			
по середніх підприємствах	64762,63	245214,77	180452,14
по малих підприємствах	30344,65	185134,56	154789,91
у т.ч. по мікропідприємствах	12112,4	99564,85	87452,45

Аналіз фінансових результатів до оподаткування у Долинській ОТГ сприяє формуванню ґрунтовного розуміння структури доходів і витрат суб'єктів господарювання, дозволяє оцінити їхній внесок у формування

бюджету громади та забезпечення економічної активності населення. Дослідження цих показників допоможе визначити, наскільки ефективно підприємства адаптуються до змін зовнішнього середовища, включаючи виклики воєнного часу, інфляційні процеси, трансформації ринку праці та споживчого попиту.

Отримані результати можуть стати основою для розробки цільових програм підтримки підприємництва, удосконалення інвестиційної політики та зміцнення конкурентоспроможності економіки громади.

На основі проведеного аналізу (табл 2.6, рис 2.9-2.11) слід відмітити, що фінансовий результат підприємств, які одержали прибуток свідчить, впевнене зростання прибутковості. У 2023 році фінансовий результат збільшився на 10,21% порівняно з базою, а у 2024 році - вже на 34,15%. Це свідчить про активне масштабування діяльності, покращення операційних процесів або розширення ринків збуту. Зростання темпів приросту в 2024 році (21,72% до попереднього року) демонструє тенденцію до прискорення розвитку. Позитивним явищем є також стабільність приросту: прибуток збільшується щороку, що робить цей сектор найбільш стійким серед усіх груп підприємств. Такі результати можуть свідчити про інвестиційну активність і конкурентні переваги середніх підприємств у Долинській ОТГ.

Малі підприємства теж демонструють зростання прибутковості, але значно менш динамічне, ніж середні. У 2023 році прибуток зріс на 8,74%, а в 2024 - на 15,53% порівняно з базою. Попри позитивну тенденцію, темпи приросту з року в рік зменшуються: з - 8,74% до - 6,24% порівняно з попереднім роком.

Такі коливання свідчать про певні труднощі у масштабуванні діяльності, ймовірну залежність від локальних ринків та обмежені інвестиційні можливості. Однак загальний розвиток залишається позитивним. Мікропідприємства показують найвищі темпи приросту серед усіх категорій у 2023 році 33,71%.

Таблиця 2.6 - Динаміка показників рентабельності та фінансових результатів до оподаткування суб'єктів малого і середнього підприємництва Долинської ОТГ

Підприємства	Роки	Абсолютне значення	Абсолютний приріст, + ; -		Темп росту, %		Темп приросту, %	
			баз	ланц.	баз	ланц.	баз	ланц.
Фінансовий результат підприємств, які одержали прибуток, тис.грн								
середні	2022	182794,45			100,00			
	2023	201452,43	18657,98	18657,98	110,21	110,21	10,21	10,21
	2024	245214,77	62420,32	43762,34	134,15	121,72	34,15	21,72
малі	2022	160254,31			100,00			
	2023	174254,31	14000,00	14000,00	108,74	108,74	8,74	8,74
	2024	185134,56	24880,25	10880,25	115,53	106,24	15,53	6,24
мікропідпри- -ємсва	2022	71452,45			100,00			
	2023	95542,36	24089,91	24089,91	133,71	133,71	33,71	33,71
	2024	99564,85	28112,40	4022,49	139,34	104,21	39,34	4,21
Фінансовий результат підприємств, які одержали збиток, тис.грн								
середні	2022	236548,74			100,00			
	2023	165234,24	-2778957,44	-71314,50	5,61	69,85	-94,39	-30,15
	2024	180452,14	-2763739,54	15217,90	6,13	109,21	-93,87	9,21
малі	2022	185877,54			100,00			
	2023	146252,23	-1097971,62	-39625,31	11,75	78,68	-88,25	-21,32
	2024	154789,91	-1089433,94	8537,68	12,44	105,84	-87,56	5,84
мікропідпри- -ємсва	2022	86263,4			100,00			
	2023	90566,31	-433125,14	4302,91	17,29	104,99	-82,71	4,99
	2024	87452,45	-436239,00	-3113,86	16,70	96,56	-83,30	-3,44
Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств які одержали прибуток, %								
середні	2022	11,2			100,00			
	2023	12,3	1,10	1,10	109,82	109,82	9,82	9,82
	2024	12,8	1,60	0,50	114,29	104,07	14,29	4,07
малі	2022	5,3			100,00			
	2023	5,9	0,60	0,60	111,32	111,32	11,32	11,32
	2024	8,8	3,50	2,90	166,04	149,15	66,04	49,15
мікропідпри- -ємсва	2022	4,9			100,00			
	2023	5,1	0,20	0,20	104,08	104,08	4,08	4,08
	2024	5,3	0,40	0,20	108,16	103,92	8,16	3,92

Проте у 2024 році темп приросту різко знижується до 4,21%. Це означає уповільнення після різкого ривка, що пов'язано з досягненням межі невеликих локальних ринків або ресурсними обмеженнями.

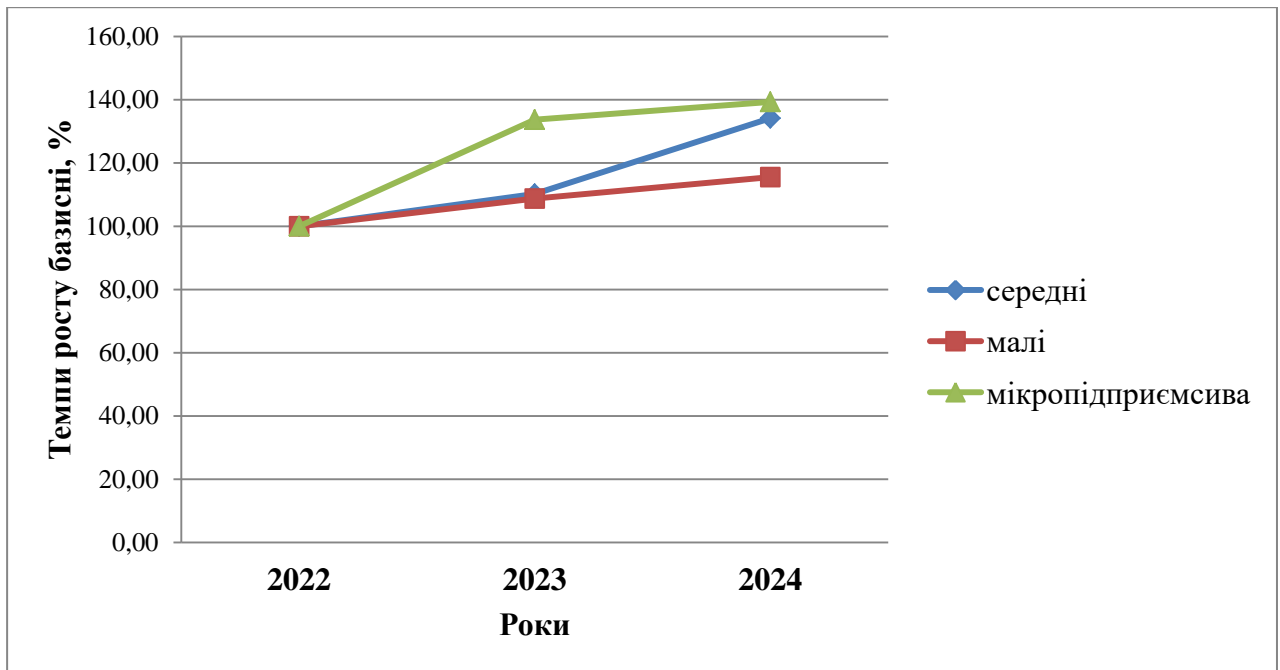


Рисунок 2.9 – Динаміка фінансових результатів підприємств, які одержали прибуток Долинської ОТГ

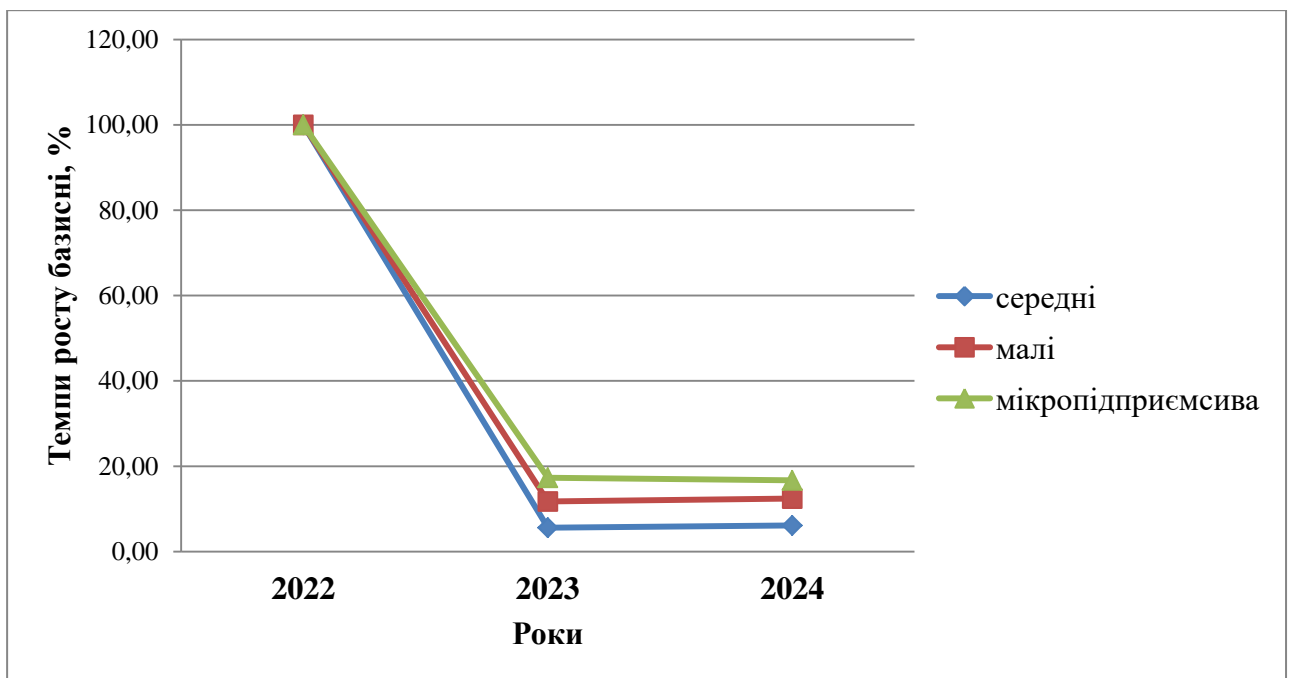


Рисунок 2.10 – Динаміка фінансових результатів підприємств, які одержали збиток Долинської ОТГ

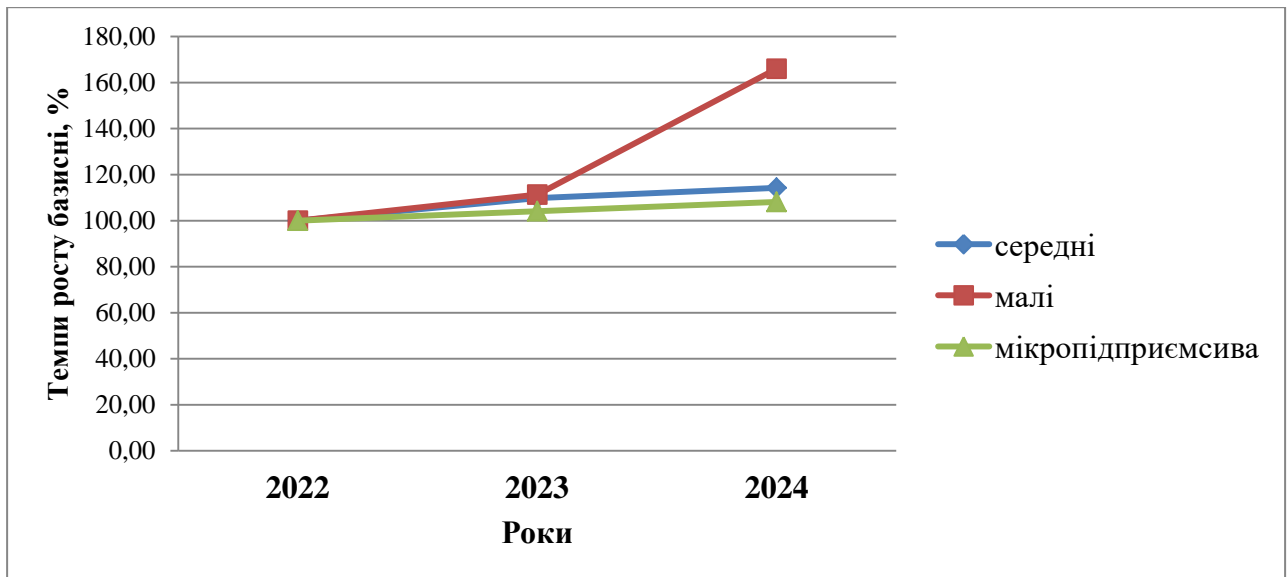


Рисунок 2.11 – Динаміка рентабельності операційної діяльності підприємств, які одержали прибуток Долинської ОТГ

Фінансовий результат підприємств, які одержали збиток вказує на різке скорочення збитків у 2023 році - темп росту лише 5,61% від бази, що означає їхнє значне зменшення (-94,39% темп приросту). Це свідчить про ефективні антикризові заходи та оптимізацію витрат. У 2024 році ситуація стабілізується: збитки зростають порівняно з 2023 роком (темп 109,21%), але залишаються значно меншими, ніж у 2022 році. Це свідчить, що підприємства продовжують адаптуватися, але повністю усунути ризики після військового вторгнення їм ще не вдалося.

Збитки малих підприємств у 2023 році зменшилися на 88,25%, що є позитивним сигналом. У 2024 році спостерігається легке погіршення - темп приросту збитків +5,84%, однак загалом вони залишаються набагато меншими, ніж у базовому році. Такі коливання свідчать про те, що малий бізнес швидко реагує на зміни, але має обмежені можливості протистояти зовнішнім ризикам, тому його стабільність залежить від умов ринку.

Мікропідприємства у 2023 році також суттєво зменшили збитки - темп росту 17,29% проти 100% у базі, тобто зниження майже на 83%. Це свідчить про позитивну тенденцію оптимізації діяльності. Однак, у 2024 році збитки знову зростають (96,56%), хоча все ще менші за рівень 2022 року. Це

демонструє високу чутливість мікробізнесу до ринкових умов та нестачу фінансової подушки безпеки.

Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств, які отримали прибуток свідчить, що рентабельність впевнено зростає: з 11,2% у 2022 році до 12,3% у 2023 та 12,8% у 2024. Це означає, що кожна гривня операційних витрат приносить все більше прибутку. Позитивна динаміка середніх підприємств (9,82% у 2023 та 4,07% у 2024) свідчить про стабільне вдосконалення операційних процесів і оптимізацію ресурсів.

Рентабельність малих підприємств зростає швидкими темпами: з 5,3% до 5,9% у 2023 і до 8,8% у 2024 році. Темп приросту у 2024 році 49,15% - дуже високий, що вказує на суттєве покращення ефективності. Такі результати пов'язані з впровадженням технологій, оптимізацією витрат та переходом на більш маржинальні види діяльності.

Рентабельність мікропідприємств також демонструє поступове зростання: 2022 р. - 4,9%; 2023 р. - 5,1%; 2024 р. - 5,3%. Хоча загальний рівень невисокий, тенденція позитивна. Темп приросту у 2023 році становив 4,08%, у 2024 - 3,92%. Це свідчить про повільне, але стабільне покращення.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що підприємницький сектор Долинської ОТГ розвивається в позитивному напрямі, демонструючи зростання фінансової стабільності та ефективності операційної діяльності. Збільшення рентабельності у всіх групах підприємств свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективніше використання ресурсів. Водночас порівняння динаміки прибуткових і збиткових підприємств показує, що громада має потенціал для подальшого розвитку МСП за умови впровадження цільових програм підтримки, покращення інвестиційного клімату та стимулювання інноваційної активності. Це дозволить зміцнити економічну основу громади, підвищити рівень зайнятості та сприяти сталому соціально-економічному зростанню. На цій основі доцільно провести стратегічний аналіз діяльності МСБ Долинської ОТГ, що дасть змогу здійснити напрацювання щодо перспектив розвитку суб'єктів господарювання.

2.4 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування малого і середнього підприємництва Долинської ОТГ

В умовах посилення ролі територіальних громад у формуванні власної економічної політики особливої актуальності набуває комплексний аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на розвиток малого і середнього підприємництва. Для ефективного планування соціально-економічного розвитку громади, визначення пріоритетних напрямів підтримки бізнесу та мінімізації ризиків доцільним є застосування інструментів стратегічного аналізу, зокрема PEST-аналізу та SWOT-аналізу.

PEST-аналіз дає змогу систематизувати політико-правові, економічні, соціальні та технологічні чинники, які формують умови функціонування підприємницького середовища в межах громади. Його використання дозволяє виявити ключові зовнішні загрози та можливості для розвитку МСП, оцінити вплив державної політики, макроекономічних тенденцій, демографічних змін і рівня технологічного розвитку на регіональну економіку.

Застосування PEST-аналізу в контексті розвитку територіальної громади є важливим з огляду на сучасні соціально-економічні виклики, зумовлені воєнним станом, трансформацією ринкових умов та змінами у структурі зайнятості населення. Отримані результати створюють аналітичне підґрунтя для формування напрямів та перспектив розвитку малого і середнього підприємництва громади.

На основі проведеного аналізу та опрацювання стратегії розвитку Долинської ОТГ до 2027 року [23] проведемо PEST-аналіз та SWOT-аналіз МСП громади (табл.2.7 та табл. 2.8).

Наведемо характеристику кожного із чинників, які входять до PEST-аналізу і основних елементів SWOT-аналізу та оцінимо ступінь їх впливу за шкалою від 1 до 10 балів.

Так, політико-правові чинники мають визначальний вплив на умови функціонування малого і середнього підприємництва в громаді 9 балів з 10

можливих, оскільки вони формують нормативне та інституційне середовище функціонування бізнесу. Реалізація державних і регіональних програм підтримки, а також розширення повноважень органів місцевого самоврядування в межах децентралізації створюють додаткові можливості для розвитку МСП. Водночас воєнний стан, мобілізаційні процеси та регуляторні обмеження істотно підвищують рівень невизначеності й ризиків для підприємницької діяльності, що зумовлює необхідність швидкої адаптації бізнесу до умов.

Таблиця 2.7 - PEST- аналіз МСП Долинської ОТГ

Фактори	Характеристика впливу на МСП Долинської ОТГ
Р - Політико-правові	<ul style="list-style-type: none"> • Реалізація державних і регіональних програм підтримки МСБ (пільгове кредитування «5–7–9%», грантові програми, підтримка релокованого бізнесу). • Вплив воєнного стану: мобілізація трудових ресурсів, регуляторні обмеження, облаштування укриттів та інших безпечних місць; • Адаптація до податкових змін для діяльності МСП.
Е - Економічні	<ul style="list-style-type: none"> • Висока частка МСП у структурі економіки громади, особливо в торгівлі, сфері послуг, деревообробці та агросекторі. • Обмежений доступ до фінансових ресурсів, зростання кредитних ставок та витрат на виробництво. • Залежність від внутрішнього попиту та купівельної спроможності населення громади. • Наявність експортного потенціалу (деревообробна, ягідна, швейна продукція).
S – Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> • Відтік працездатного населення та дефіцит кваліфікованих кадрів. • Висока роль МСП у створенні робочих місць і зниженні рівня безробіття в громаді. • Підвищення соціальної відповідальності бізнесу та розвиток соціального підприємництва. • Орієнтація споживчого попиту на місцеві товари й послуги.
Т – Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> • Поступова цифровізація бізнес-процесів (онлайн-продажі, безготівкові розрахунки, використання CRM-систем). • Використання цифрових державних сервісів («Дія.Бізнес») для консультування та розвитку підприємців. • Обмежені фінансові можливості для впровадження інновацій та модернізації виробництва. • Перспективи розвитку e-commerce, FinTech та енергоефективних технологій на рівні громади.

Вважаємо, що економічні чинники мають критичний вплив на фінансову стійкість і динаміку розвитку МСП у громаді, оцінюємо їх вплив у 10 балів.

Значна частка малого і середнього бізнесу в структурі економіки Долинської ОТГ підсилює його роль у формуванні зайнятості та доходів населення, однак обмежений доступ до фінансових ресурсів, зростання виробничих витрат і залежність від внутрішнього попиту суттєво стримують розвиток підприємств. Разом з тим наявність експортного потенціалу відкриває можливості для диверсифікації діяльності та часткового зменшення впливу регіональних економічних коливань.

Соціальні чинники мають значний вплив на кадровий потенціал, споживчий попит і соціальну роль МСП у громаді (8 балів). Відтік працездатного населення, міграційні процеси в країні та дефіцит кваліфікованих кадрів негативно впливають на можливості розширення бізнесу, водночас саме МСП залишається ключовим джерелом створення робочих місць і забезпечення соціальної стабільності. Орієнтація населення на місцеві товари й послуги, а також розвиток соціально відповідального підприємництва підсилюють значення малого бізнесу як важливого елементу розвитку громади.

Технологічні чинники мають помірно високий вплив на конкурентоспроможність і адаптивність МСБ у Долинській ОТГ (7 балів). Поступова цифровізація бізнес-процесів, впровадження інструментів ШІ та використання державних цифрових сервісів сприяють підвищенню ефективності підприємницької діяльності. Водночас обмежені фінансові ресурси стримують активне впровадження інновацій і модернізацію виробництва, хоча розвиток e-commerce, фінансових і енергоефективних технологій створює перспективи для довгострокового зростання та підвищення стійкості МСП.

Таким чином, вагомий вплив на розвиток малого і середнього підприємництва в Долинській ОТГ мають економічні та політико-правові чинники, які визначають фінансову стійкість і регуляторні умови діяльності бізнесу. Соціальні та технологічні чинники, також відіграють значну роль,

формує кадровий потенціал і перспективи модернізації, однак їх вплив проявляється більш поступово та в довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.8 - SWOT- аналіз МСП Долинської ОТГ

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Значна питома вага МСБ у структурі економіки громади та частка зайнятого населення у цьому секторі (9)	Обмежений доступ до фінансових ресурсів і кредитування, особливо для мікро- та малих підприємств (9).
Висока гнучкість і здатність МСБ швидко адаптуватися до змін ринкових умов (8).	Дефіцит кваліфікованих кадрів через міграцію та мобілізаційні процеси (9).
Наявність підприємств у перспективних галузях: деревообробка, аграрний сектор, торгівля, сфера послуг (8).	Низький рівень інноваційної активності та обмежені можливості технологічної модернізації (7).
Формування робочих місць і зменшення рівня безробіття в громаді (9)	Висока залежність від внутрішнього попиту та купівельної спроможності населення (8).
Наявність експортного потенціалу (деревообробна, ягідна, швейна продукція) (8).	Обмежена диверсифікація бізнесу (7)
Природно-рекреаційні ресурси громади, що створюють передумови для розвитку туризму та відпочинкових послуг (8)	Недостатній рівень розвитку туристичної та рекреаційної інфраструктури, потреба в її оновленні (7).
50 балів	47 балів
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Реалізація державних і міжнародних програм підтримки МСБ (гранти, пільгове кредитування, програми релокації) (8).	Негативний вплив воєнного стану: безпекові ризики, мобілізація, руйнування логістичних ланцюгів (10).
Розширення експортних можливостей, зокрема на ринки ЄС (8).	Макроекономічна нестабільність, інфляція, зростання собівартості виробництва (9).
Цифровізація бізнесу, розвиток e-commerce та використання платформ «Дія.Бізнес» (8).	Подальший відтік населення та поглиблення кадрового дефіциту (9).
Розвиток соціального підприємництва та локальних бізнес-ініціатив (8)	Зниження купівельної спроможності населення та скорочення внутрішнього попиту (8).
Відновлення та модернізація відпочинкової і рекреаційної інфраструктури для оздоровлення та реабілітації військовослужбовців і ветеранів (9)	Посилення конкуренції з боку більших компаній і зовнішніх виробників (9).
Створення туристично-рекреаційних кластерів, локальних маршрутів, фестивалів розвитку креативних індустрій (8).	Недостатність інвестиційних ресурсів для відновлення наявної інфраструктури та туристичних об'єктів (8).
49 балів	53 бали

Таким чином, SWOT – аналіз малого і середнього підприємництва в Долинській ОТГ показав, що переважання загроз (53 бали) над іншими складовими свідчить про високий рівень зовнішніх ризиків, зумовлених воєнним станом, демографічними втратами та нестабільністю національної

економіки. Водночас сильні сторони (50 балів) і можливості (49 балів) майже врівноважують негативний вплив середовища, що означає наявність реального потенціалу для розвитку МСП в громаді. Незначний розрив між сильними та слабкими сторонами (50 проти 47) свідчить про необхідність посилення внутрішнього потенціалу підприємств за рахунок перспективних можливостей громади. Пріоритетом має стати активна політика використання можливостей та нейтралізації загроз, із фокусом на реабілітаційну інфраструктуру, цифровізацію та соціальне підприємництво. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить зміцнити стійкість МСП та посилити його роль як двигуна соціально-економічного розвитку громади.

Висновки за розділом 2

На основі проведеного аналізу слід відмітити, структура діяльності суб'єктів малого та середнього підприємництва у Долинській ОТГ за 2022-2024 роки демонструє тенденцію до економічного зміцнення, об'єднання, згуртування або інтеграції бізнесу. Незважаючи на чисельне домінування найбільш чисельної категорії мікропідприємств, яка займає понад 94% усіх суб'єктів господарювання, саме середні підприємства стають основним економічним драйвером, суттєво нарощуючи свою частку в обсязі реалізованої продукції (з 31,97% до 39,18%). Це свідчить про зміщення акцентів у регіональній економіці від масового, але низькопродуктивного мікробізнесу до більш масштабних і стабільних суб'єктів, які створюють значну частину доданої вартості та робочих місць.

Підвищення кількості суб'єктів господарювання на 10 тис. населення свідчить про зростання щільності підприємницької діяльності та формування конкурентного середовища. Це створює передумови для урізноманітнення локального ринку товарів і послуг, а також позитивно впливає на зайнятість. Зростання кількості працевлаштованих у підприємствах громади демонструє

поліпшення ринку праці, відкриття нових робочих місць і підвищення соціально-економічної стабільності.

Обсяг реалізованої продукції мав тенденцію до зниження у 2024 році, проте загалом демонструє позитивну динаміку порівняно з 2022 роком. Зростання у 2023 році спричинене відновленням економічного стану після кризових явищ війни. Водночас реалізація продукції залишається на достатньо високому рівні, що свідчить про наявність стійкого споживчого попиту та потенціалу для подальшого розвитку.

Аналіз фінансових результатів до оподаткування суб'єктів малого та середнього підприємництва у Долинській ОТГ дає підстави стверджувати, що середні підприємства є найстабільнішою та найприбутковішою групою. Вони демонструють найбільше зростання прибутків та найсуттєвіше зменшення збитків. Малі підприємства показують впевнене, але менш динамічне зростання та коливання у збиткових секторах - вони адаптивні, але вразливіші. Мікропідприємства мають найвищі темпи приросту прибутку у перший рік, але найсильніше коливаються, що підтверджує їхню чутливість до економічного середовища. Рентабельність зростає у всіх групах, що свідчить про загальне підвищення ефективності бізнес-середовища у Долинській ОТГ.

В роботі проведено PEST- та SWOT-аналізи, які показали, що малий і середній бізнес Долинської ОТГ функціонує в складному та нестабільному зовнішньому середовищі, яке формується під впливом воєнного стану, економічних обмежень, демографічних викликів і технологічних змін. SWOT-аналіз засвідчив, що попри значний рівень загроз, сильні сторони й можливості майже врівноважують негативні чинники, що створює підґрунтя для розвитку МСП. Таким чином, ключовим завданням для громади є використання наявних можливостей і внутрішнього потенціалу МСП для нейтралізації зовнішніх ризиків, зокрема через розвиток туризму, реабілітаційної інфраструктури, цифровізації та соціально орієнтованого підприємництва.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ДОЛИНСЬКОЇ ОТГ

3.1 Бенчмаркінговий аналіз підприємств легкої промисловості Долинської ОТГ

У сучасних умовах децентралізації та посилення економічної самостійності об'єднаних територіальних громад (ОТГ) особливого значення набуває ефективний розвиток малого та середнього підприємництва. Як зазначалось у попередніх розділах роботи, МСП є ключовим елементом місцевої економіки, що забезпечує створення робочих місць, наповнення бюджету, диверсифікацію виробництва та підвищення рівня добробуту населення. Для більшості громад сектор МСП виступає базовим чинником формування економічної стійкості та здатності реагувати на виклики конкурентного ринкового середовища. Саме тому важливо системно вивчати потенціал малого та середнього бізнесу та формувати обґрунтовані перспективи та напрями його розвитку.

Легка промисловість традиційно є однією з найбільш трудомістких та соціально значущих галузей, що володіє значним потенціалом для розвитку на місцевому рівні. Розміщення підприємств цієї галузі в ОТГ створює можливості для підвищення зайнятості, розвитку суміжних виробництв, посилення інноваційності та диверсифікації місцевої економіки. Разом із тим, підприємства легкої промисловості часто зіштовхуються з високим рівнем конкуренції, нестачею інвестицій, низькою технологічною базою та обмеженістю ринків збуту. У таких умовах постає потреба пошуку дієвих інструментів, що дають змогу об'єктивно оцінити наявний стан галузі та виявити ефективні шляхи її розвитку.

Одним із найрезультативніших сучасних інструментів підвищення ефективності діяльності підприємств та формування стратегічних орієнтирів

розвитку є бенчмаркінг. Порівняння місцевих підприємств з лідерами галузі дозволяє виявити найуспішніші практики, оцінити конкурентні позиції, визначити ключові фактори успіху та адаптувати їх до умов конкретної громади. Застосування бенчмаркінгового аналізу в секторі легкої промисловості сприяє обґрунтованому формуванню перспектив розвитку, дозволяючи не лише виявити розриви в ефективності, а й запропонувати дієві управлінські рішення.

Таким чином, формування перспектив розвитку малого та середнього підприємництва на основі бенчмаркінгового аналізу підприємств легкої промисловості є актуальним практичним завданням. Такий підхід дає змогу громадам ефективно планувати свій економічний розвиток, формувати конкурентні переваги, зміцнювати внутрішній ринок та підвищувати якість управління ресурсами. Результати дослідження можуть бути використані органами місцевого самоврядування, підприємствами та інвесторами для розробки стратегій, програм розвитку та управлінських рішень, спрямованих на довгострокове зростання місцевої економіки.

Згідно досліджень М. Портера, в яких описане кількісне вимірювання конкурентоспроможності підприємства, яке визначається як інтегральний показник, який поєднує порівняльну характеристику двох головних джерел конкурентних переваг - стратегічного позиціонування та операційної ефективності [27-28]. Для його обчислення доцільно застосовувати метод зважених оцінок, що дає змогу врахувати важливість кожної групи показників за допомогою вагових коефіцієнтів, визначених експертним шляхом. Відповідно, цей показник може бути розрахований за формулою:

$$S_i = S_s + S_t \quad (3.1)$$

де S_i – інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

S_s – коефіцієнт поточної ефективності;

S_t – коефіцієнт стратегічного формування іміджу.

Коефіцієнт поточної ефективності визначається наступним чином:

$$S_s = \frac{K_a}{K_b} \cdot f_1 + \frac{D_a}{D_b} \cdot f_2 \quad (3.2)$$

де S_s – коефіцієнт поточної ефективності;

K_a – обсяг продажів аналізованого підприємства;

K_e – обсяг продажів найкращого підприємства;

D_a – обсяг продажів на одного працівника аналізованого підприємства;

D_e – обсяг продажів на одного працівника найкращого підприємства;

f_1, f_2 – ваги відповідних показників.

Коефіцієнт стратегічної переваги та формування іміджу:

$$S_t = \frac{X-V+1}{X} \cdot f_3 \quad (3.3)$$

де S_t – коефіцієнт стратегічної переваги та формування іміджу;

X – кількість підприємств, що беруть участь у рейтингу;

V – місце підприємства у рейтингу;

f_3 – вага відповідного показника.

Основна ідея заходу полягає у застосуванні бенчмаркінгового аналізу для окреслення перспектив розвитку малого та середнього підприємництва в регіоні. Бенчмаркінговий аналіз є одним із найефективніших інструментів управління, спрямованих на пошук шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств, зокрема і МСП. Суть цього методу полягає у порівнянні ключових показників конкретного підприємства з еталонними значеннями - кращими зразками у галузі, регіоні чи на ринку загалом. Такий підхід дозволяє визначити сильні та слабкі сторони бізнесу, окреслити можливі напрями розвитку та сформуванню стратегію зростання регіону. За такого підходу регіон може розвивати свої сильні сторони за рахунок створення нових конкурентоспроможних малих і середніх підприємств.

Порівняння діяльності досліджуваних підприємств з показниками найкращого підприємства дає змогу застосувати бенчмаркінговий підхід. Під час розрахунку інтегрального показника враховуються вагові коефіцієнти

окремих індикаторів, сума яких дорівнює одиниці. Значення показників нормуються в діапазоні від 0 до 1, і чим ближче їх величина до 1, тим вищим є рівень конкурентоспроможності підприємства.

На основі поданих формул проаналізуємо зміну інтегральних коефіцієнтів конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості, які функціонують в Долинській ОТГ (ТзОВ «Спецодяг», ТзОВ «Стиль люкс», ТзОВ «Швейна фабрика довіра») з провідним українським брендом М-Тас (Militarist Tactical). Вихідні дані для розрахунку показника конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості Долинської ОТГ та компанії М-Тас (Militarist Tactical) наведені в Додатку А. Розрахунок коефіцієнтів поточної ефективності, стратегічної переваги та формування іміджу наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Розрахунок коефіцієнтів поточної ефективності, стратегічної переваги та формування іміджу підприємств легкої промисловості

Підприємства легкої промисловості	Коефіцієнти, %	
	Коефіцієнт поточної ефективності	Коефіцієнт стратегічної переваги та формування іміджу
2022 рік		
ТзОВ «Спецодяг»	19,58	11,588
ТзОВ «Стиль люкс»	9,73	4,965
ТзОВ «Швейна фабрика довіра»	23,32	15,873
М-ТАС	55,56	19,503
2023 рік		
ТзОВ «Спецодяг»	16,17	13,233
ТзОВ «Стиль люкс»	10,39	8,505
ТзОВ «Швейна фабрика довіра»	24,59	12,654
М-ТАС	52,37	18,579
2024 рік		
ТзОВ «Спецодяг»	20,475	11,025
ТзОВ «Стиль люкс»	11,69	9,223
ТзОВ «Швейна фабрика довіра»	25,36	14,752
М-ТАС	56,24	30,214

Маючи десятирічний досвід роботи з польовим і тактичним спорядженням, компанія об'єднала зусилля українських і закордонних виробників для створення якісного одягу, спорядження, взуття та аксесуарів. Одним з пріоритетів при створенні продукції бренду М-Тас - є пошук оптимального поєднання ціни та якості товару [29].

Проведені розрахунки свідчать, що М-ТАС демонструє надзвичайно високий показник поточної ефективності S_s (56,24). Такий результат пояснюється кількома ключовими чинниками наявністю глобально розгалуженої виробничо-логістичної мережі; значними фінансовими можливостями, що забезпечують ефект масштабу, широке впровадження сучасних технологій та автоматизації та жорсткими стандартами контролю якості та відповідністю міжнародним нормам.

Проаналізуємо зміну інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості за 2022-2024 роки (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Динаміка інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості Долинської ОТГ

Підприємства легкої промисловості	Інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства		
	2022	2023	2024
ТзОВ «Спецодяг»	31,2	29,4	31,5
ТзОВ «Стиль люкс»	14,7	18,9	20,9
ТзОВ «Швейна фабрика довіра»	39,2	37,2	40,1
М-ТАС	75,1	70,9	86,5

Для ТзОВ «Спецодяг», «Стиль люкс» та ТзОВ «Швейна фабрика довіра» значення S_s істотно нижчі, що зумовлено локальністю логістики та менш розвиненою системою глобальних постачань.

Таким чином, за операційною ефективністю М-ТАС є беззаперечним лідером. Для інших місцевих виробників логічними кроками є модернізація технологічних процесів, вдосконалення управління ланцюгами постачань, розширення автоматизації та орієнтація на масштабування.

Коефіцієнт стратегічної переваги та формування іміджу М-ТАС також є високим - 30,214. Це зумовлено силою глобального бренду; постійною та масштабною маркетинговою активністю; динамічним оновленням асортименту та адаптацією під міжнародні тренди, зокрема розвитком сезонних лімітованих лінійок.

У підсумку М-ТАС у 2024 році зберігає лідерство завдяки великим інвестиціям у виробничі потужності, логістику, дослідження та маркетинг.

Перспективні напрями подальшого розвитку включають посилення ESG-ініціатив, розширення асортименту продукції та охоплення нових цінових сегментів.

ТзОВ «Швейна фабрика довіра» посідає другу позицію за інтегральним показником конкурентоспроможності, в основному через сильне стратегічне позиціонування. Таким чином, М-ТАС продовжує міцно утримувати першість завдяки поєднанню високої операційної ефективності та сильного стратегічного позиціонування, тоді як ТзОВ «Спецодяг» та ТзОВ «Стиль люкс» мають різний рівень потенціалу для нарощування конкурентних переваг на глобальному й національному ринках.

Проведене дослідження показало, що застосування бенчмаркінгового аналізу дає змогу комплексно оцінити діяльність підприємств за кількома ключовими напрямками. Зокрема, він дозволяє визначити рівень якості та асортименту продукції, ефективність виробничих і логістичних процесів (ступінь автоматизації, рівень контролю, обсяги технологічних втрат), інноваційний потенціал (створення нових лінійок одягу, випуск військового одягу, поява функціональних продуктів), а також результативність маркетингових та брендингових стратегій (рекламна діяльність, співпраця з торговельними мережами, розвиток онлайн-продажів).

Для визначення елементів, які забезпечують конкурентні переваги більш успішним компаніям, та можливостей їх адаптації до виробничих і управлінських практик національних підприємств доцільно застосовувати як внутрішній, так і зовнішній бенчмаркінг. Це відкриває можливості для глибшого розуміння сильних сторін лідерів ринку та впровадження відповідних рішень у власній діяльності.

Кількісна оцінка конкурентоспроможності підприємства у межах такого аналізу формується як інтегральний показник, що об'єднує два базові напрями: стратегічне позиціонування та операційну ефективність. На цій основі запропоновано методику бенчмаркінгової оцінки конкурентоспроможності

підприємств легкої промисловості, яка дозволяє здійснювати не лише порівняння між компаніями, а й відстежувати зміни в динаміці.

Отримані результати засвідчили істотну різницю між провідним столичним виробником та локальними виробниками Долинської ОТГ. Перше підприємство демонструє стабільно високі інтегральні показники конкурентоспроможності, тоді як показники локальних підприємств часто є нижчими або нестабільними. Це вказує на потребу модернізації виробничих процесів, підсилення маркетингової діяльності, розвитку інновацій та розширення ринкової присутності.

У процесі дослідження встановлено, що мале та середнє підприємництво є ключовим чинником економічного зростання об'єднаних територіальних громад, забезпечуючи створення нових робочих місць, наповнення місцевих бюджетів та активізацію інноваційних процесів. Особливо важливою для територіальних громад є галузь легкої промисловості, яка завдяки своїй трудомісткості та відносно низьким бар'єрам входження здатна швидко реагувати на потреби ринку й забезпечувати стабільний соціально-економічний ефект. Розвиток цього сектора суттєво впливає на структуру місцевої економіки та визначає конкурентоспроможність громади в довгостроковій перспективі.

Проведений бенчмаркінговий аналіз показав, що підвищення ефективності підприємств легкої промисловості можливе через адаптацію передових практик, які застосовують провідні компанії галузі. Порівняння дозволило визначити сильні та слабкі сторони місцевих виробництв, а також виявити напрями, де існує суттєвий потенціал вдосконалення - модернізація обладнання, оптимізація управлінських процесів, цифровізація, розширення ринків збуту. Бенчмаркінг продемонстрував, що навіть за обмежених ресурсів громада може формувати ефективні механізми розвитку МСП через обґрунтовані управлінські рішення.

Застосування цього інструменту в об'єднаній територіальній громаді створює основу для формування реалістичних і водночас амбітних стратегій розвитку легкої промисловості, сприяє зміцненню місцевої економіки та

підвищенню якості життя населення. Комплексний підхід на основі бенчмаркінгових даних забезпечує можливість ефективного планування майбутнього розвитку громади та побудови довгострокових конкурентних переваг.

3.2 Будівництво відпочинково-реабілітаційного комплексу в Долинській ОТГ

Зведення відпочинкового комплексу з реабілітаційним центром для військових в об'єднаній територіальній громаді (ОТГ) є не лише соціально значущим проектом, але й перспективним економічним кроком. Такий комплекс створює синергію між соціальною місією та економічним розвитком. Реабілітаційний центр гарантує стабільний потік відвідувачів (військових, їхніх сімей, медичного персоналу), що закладає надійну фінансову основу для всього комплексу, тоді як туристичний компонент забезпечує додатковий дохід та диверсифікацію. Це перетворює громаду з транзитної точки на цільовий пункт призначення.

Для громади такий проект забезпечує істотне підвищення конкурентоспроможності та економічної стійкості. По-перше, він створює велику кількість нових, високооплачуваних робочих місць – від медичного та реабілітаційного персоналу до фахівців у сфері готельного бізнесу та обслуговування. По-друге, він зміцнює імідж громади як соціально відповідальної та безпечної території, що є критично важливим для залучення інвестицій. Унікальність послуги (реабілітація військових) виділяє ОТГ серед інших, створюючи стійку конкурентну перевагу в умовах зростаючої конкуренції між регіонами.

Будівництво комплексу, безсумнівно, привабить туристів, які шукають якісний відпочинок, а також спеціалізовані реабілітаційні послуги. Реабілітаційний компонент приваблює відвідувачів не лише з усієї України, але й потенційно з-за кордону, які потребують спеціалізованої медичної допомоги

та відновлення. Відпочинковий компонент (спа, басейни, спортивні зони) залучатиме сімейних туристів та любителів оздоровчого туризму. Важливо, що військові та їхні родини часто перебувають у громаді тривалий час, створюючи стабільний потік споживачів, на відміну від короткочасних туристичних візитів.

Проект матиме мультиплікативний ефект для розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ). Збільшення потоку військових, їхніх сімей та звичайних туристів створює стійкий попит на супутні послуги. Це стимулює відкриття нових закладів: приватних готелів та садиб, ресторанів, кав'ярень та сувенірних крамниць, а також розвиток місцевого агробізнесу (постачання екологічно чистої продукції). МСП зможе інтегруватися у ланцюжки постачання комплексу, створюючи таким чином міцну та диверсифіковану економічну основу громади.

Зрештою, реалізація цього проекту відкриває довгострокові перспективи розвитку громади, перетворюючи її на регіональний центр здоров'я та туризму. Успіх комплексу може стати каталізатором для подальших інвестицій у спортивну та рекреаційну інфраструктуру. Окрім прямої економічної вигоди, він підвищує якість життя місцевого населення через покращення доступу до медичних та відпочинкових послуг, а також через зростання місцевих бюджетних надходжень. Таким чином, громада отримує не просто будівлю, а стратегічні переваги для соціального та економічного відродження.

Перевагами для будівництва такого комплексу є те що його будівництво планується серед мальовничих природних ландшафтів, що самі по собі є джерелом спокою та гармонії і створюють ідеальні умови для глибокого духовного та фізичного відновлення. Комплекс буде пропонувати широкий вибір відпочинкових та оздоровчих програм, які гарантовано задовольнять найвибагливіші потреби клієнтів, зокрема сучасна SPA-зона, де можна буде насолодитися традиційною турецькою лазнею (хаммам), відновити сили після тренувань або просто розслабитися під час плавання у великому басейні.

Поряд із водними процедурами, ми планується комплексне медичне обслуговування, що включає оздоровчий масаж, сучасну фізіотерапію, а також експертне обстеження та лікування під наглядом кваліфікованих фахівців.

Реалізація такого проекту в Долинській ОТГ для відпочинку та лікування – це вибір на користь комплексного оздоровлення, яке поєднує силу природних ресурсів з інноваційними методами релаксації та терапії та соціальної відповідальності перед захисниками нашої держави.

За попередніми розрахунками NPV (Net Present Value - чиста приведена вартість) проект є доволі прибутковим (табл. 3.1-3.3).

Таблиця 3.1 - Таблиця капітальних та операційних витрат для будівництва відпочинково-реабілітаційного комплексу

Категорія витрат	Сума, млн грн
Будівництво корпусів (350 місць)	120
Будівництво реабілітаційного центру	40
Обладнання СПА та басейну	18
Медичне обладнання для реабілітації	22
Облаштування території	10
Меблі, техніка, оснащення	15
Маркетинг та запуск	4
Операційні витрати (річні):	34
Заробітна плата	20
Комунальні витрати	8
Адміністративні витрати	6
Загальні інвестиції (капітальні + запуск):	263 млн грн

Отже, початкові інвестиції: $I_0 = 263$ млн грн.; дисконтна ставка: $r = 12\% = 0.12$; горизонт прогнозу: $n = 5$ років

Таблиця 3.2 - Таблиця доходів для будівництва відпочинково-реабілітаційного комплексу

Джерело доходу	Річний дохід, млн грн
Проживання туристів	65
СПА та медичні послуги	28
Реабілітаційні програми (держфінансування)	25
Додаткові послуги (харчування, конференц-зали тощо)	10
Загальний річний дохід:	128 млн грн

Розрахуємо NPV (Net Present Value - чисту приведену вартість запропонованого нами проекту:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF}{(1+r)^t} - I_0 \quad (3.4)$$

$$NPV = \frac{94}{(1+0,12)^1} + \frac{94}{(1+0,12)^2} + \frac{94}{(1+0,12)^3} + \frac{94}{(1+0,12)^4} + \frac{94}{(1+0,12)^5} - 263 = 75,91 \text{ млн. грн.}$$

PI — Індекс дохідності (Profitability Index):

$$PI = \frac{\sum PV(CF)}{I_0} \quad (3.5)$$

$$PI = \frac{338,91}{263} = 1,29$$

Період окупності (Payback Period):

$$PP = \frac{I_0}{CF} \quad (3.6)$$

$$PP = \frac{263}{94} = 2,8 \text{ року}$$

Таким чином, будівництво відпочинкового та реабілітаційного комплексу на 350 осіб є економічно вигідним та соціально значущим проектом, оскільки термін окупності < 3 років; доволі високі показники NPV та PI; також в перспективі будуть додаткові соціальні вигоди для військових у вигляді державних програм, покращення туристичної привабливості регіону, зміцнення економічної та конкурентної позиції громади. Можливий розвиток подій протягом 5 років, зокрема:

Оскільки проєкт створює мультиплікативний економічний ефект, то можемо оцінити такі параметри як економічна ефективність проєкту для регіону.

Таблиця 3.3 - Прямі ефекти, що виникають у межах самого комплексу

Показники	Значення
Кількість нових робочих місць	180 (персонал комплексу, реабілітологи, техперсонал, адміністрування)
Середня зарплата	19 000 грн
Річний фонд оплати праці	≈ 41 млн грн
Податкові надходження (ПДФО, ЄСВ, військовий збір)	≈ 18,45 млн грн/рік
Додатковий дохід місцевого бюджету	≈ 12 млн грн/рік

Непрямі ефекти, які можуть виникнути у пов'язаних галузях:

- приріст клієнтів у локальних кафе та ресторанах;
- зростання завантаженості готелів та садиб на 12-15%;
- збільшення замовлень на транспортні перевезення;
- закупівлі продуктів харчування, медичних матеріалів, послуг з ремонту та обслуговування.

Соціально-економічний ефект для Долинської ОТГ, також буде полягати у створенні робочих місць, підвищенні туристичної привабливості, соціальній реабілітації військових та їхніх сімей.

Вплив проекту на розвиток малого та середнього бізнесу полягатиме в нових можливостях для підприємців, зокрема:

- розвиток локальних ремісничих майстерень (сувеніри, косметика, вироби з дерева);
- розширення мережі харчування (street-food, локальні кафе);
- зростання попиту на транспортні послуги та таксі;
- поява нових компаній, що працюють у сфері здоров'я та реабілітації;
- попит на тренерів, масажистів, психологів, реабілітологів.
- +120–150 робочих місць у підприємствах малого бізнесу (харчування, торгівля, транспорт);
- +60–80 робочих місць у середньому бізнесі (медичні послуги, туризм, логістика).

Довгострокові наслідки проекту полягатимуть в тому, що МСП отримують стабільний туристичний потік, а відповідно і зростання виручки, стабілізація ринку праці; підвищення інвестиційної привабливості території через притік

приватних інвестицій у готелі, ресторани, SPA; формування "кластера здоров'я і туризму" через посилення конкурентоспроможності громади.

Будівництво реабілітаційно-відпочинкового комплексу для 350 осіб є економічно ефективним і стратегічно доцільним для регіону, оскільки може забезпечувати 317 млн грн щорічного приросту економічної активності; створить 180 робочих місць; формуватиме нові ринкові можливості для МСП; посилить туристичну і інвестиційну привабливість громади; виконуватиме важливу соціальну функцію - реабілітацію військових; зменшуватиме бюджетні навантаження на медичну сферу; збільшуватиме податкові надходження до місцевого бюджету.

Даний проєкт має значний соціально-економічний ефект і демонструє високу доцільність його реалізації. Він не лише підвищує рівень соціальної підтримки ветеранів, а й формує позитивний імідж громади як території, що інвестує у людський капітал та соціальну відповідальність.

Економічні результати проєкту свідчать про значний внесок у розвиток громади. Мультиплікативний ефект посилюватиме фінансову стійкість ОТГ, адже підвищення попиту на послуги, логістику, харчування та рекреацію стимулюватиме розвиток малого та середнього бізнесу, створюватиме нові ніші для підприємців і сприятиме формуванню локального кластеру здоров'я та туризму.

У довгостроковій перспективі проєкт формуватиме основу для підвищення конкурентоспроможності регіону, покращення якості життя населення та зміцнення економічного потенціалу територіальної громади. Комплекс може стати стратегічним інвестиційним об'єктом, який поєднуватиме соціальні, економічні та іміджеві вигоди, закладаючи фундамент для сталого розвитку й підвищення привабливості регіону на міжрегіональному та національному рівнях.

3.3 Напрями стимулювання розвитку малого і середнього підприємництва в Долинській ОТГ

Для повноцінного розвитку малого та середнього бізнесу, який є одним із найбільш вразливих сегментів ринкової економіки, необхідним є забезпечення стабільної економічної та політичної ситуації в державі. Відомо, що будь-які коливання ринкової кон'юнктури можуть негативно позначитися на фінансових результатах і господарській діяльності таких підприємств, оскільки вони менш стійкі до зовнішніх ризиків.

Розвиток малих і середніх підприємств природним чином веде до формування оптимального розміру бізнесу, що визначається специфікою виду економічної діяльності. Досягнення такого оптимуму забезпечує підприємству більш ефективне функціонування, сприяє зменшенню постійних витрат та підвищує продуктивність праці.

Для покращення умов функціонування та подальшого розвитку малого та середнього підприємництва в Долинській ОТГ в умовах військового стану доцільно вжити таких заходів:

- удосконалити систему освітніх програм з підприємництва. Це дасть змогу ширшим верствам населення отримати необхідні знання для започаткування та ведення власної справи, сприятиме зниженню безробіття та підвищенню ефективності діяльності суб'єктів малого бізнесу;

- активізувати практику проведення освітньо-комунікативних заходів - конференцій, семінарів, круглих столів, форумів, міжнародних зустрічей, а також відзначення Дня підприємця. Це сприятиме формуванню позитивного іміджу малого бізнесу, підвищенню рівня обізнаності населення щодо проблем та перспектив малого підприємництва, а також розвитку економічної співпраці між підприємцями;

- створити сприятливі умови для розвитку мережі регіональних і місцевих фондів підтримки підприємництва, які забезпечуватимуть сучасні механізми кредитно-гарантійної та фінансової підтримки малого бізнесу;

- доцільно розробити ефективний механізм створення в регіонах бізнес-центрів, бізнес-інкубаторів (зокрема молодіжних), ресурсних і консультаційних центрів та інших інституцій підтримки підприємництва. Їх поява сприятиме формуванню сприятливих умов для розвитку малого бізнесу, а також зменшенню рівня безробіття через залучення соціально вразливих груп населення до підприємницької діяльності;

- варто впровадити систематичне проведення виставок і ярмарків продукції малих підприємств, що стане стимулом для виготовлення конкурентоспроможних товарів вітчизняного виробництва та популяризації локальних підприємств;

- необхідно удосконалити роботу «гарячої лінії» для підприємців у місцевих органах влади. Це дозволить покращити комунікацію між бізнесом та органами виконавчої влади, сприятиме оперативному вирішенню проблем підприємців та підвищить прозорість регуляторних процедур;

- слід активізувати розвиток міжнародної співпраці у сфері малого підприємництва. Це надасть можливість удосконалити національну систему підтримки МСП на основі кращих світових практик, сприятиме формуванню позитивного міжнародного іміджу українських підприємців та встановленню нових ділових партнерств.

У сучасних умовах підтримка малого і середнього підприємництва повинна бути спрямована також на формування якісного трудового потенціалу, який забезпечить ефективну роботу цього сектору економіки.

Серед ключових заходів, що підвищують конкурентоспроможність кадрового потенціалу малого і середнього бізнесу, слід виділити такі:

- підготовка управлінських кадрів та формування професійних бізнес-команд для малих підприємств, а також подальший розвиток системи навчання населення основам підприємницької діяльності, зокрема безробітних осіб, що сприятиме розширенню підприємницької активності в регіоні;

- необхідно організувати професійне навчання осіб, зареєстрованих у службі зайнятості, за її направленнями за тими професіями та спеціальностями,

які мають попит у приватному секторі та сприяють започаткуванню власної справи. Для підготовки та перепідготовки кадрів малого бізнесу (у тому числі безробітних) можуть бути використані навчальні курси при службі зайнятості. Проте обмежене фінансування не дає змоги очікувати, що цей канал найближчим часом відіграватиме вагомий роль у вирішенні проблеми зайнятості в секторі малого і середнього підприємництва;

- важливим напрямом є підтримка самозайнятості. Як навчальну базу для цього можуть бути задіяні коледжі, ліцеї, університети, бізнес-школи та інші установи. На відміну від попереднього механізму, навчання тут переважно відбувається на платній основі, проте попит на такі освітні послуги зазвичай значно вищий, ніж у центрах зайнятості;

- доцільно розвивати програми стажувань та обміну досвідом на українських та зарубіжних підприємствах, у міжнародних компаніях та освітніх установах для представників малого бізнесу;

- важливо організовувати олімпіади та конкурси підприємницьких проєктів, спрямовані на підвищення економічної грамотності школярів та студентів, формування їхнього інтересу до підприємницької діяльності;

- проведення Всеукраїнського конкурсу бізнес-планів молодих підприємців та конкурсу «Молодий підприємець року» сприятиме активізації молодіжної ділової активності, розвитку їхнього інноваційного потенціалу та підтримці підприємницьких ініціатив;

- потрібно посилити поширення інформації про можливості розвитку малого і середнього бізнесу, надавати допомогу у пошуку партнерів та стимулювати збільшення експорту продукції. Це дозволить підвищити ділову активність підприємців, покращити міжнародну репутацію українських малих підприємств та зміцнити їхній експортний потенціал;

- важливим завданням є узгодження обсягів та напрямів підготовки робітників і фахівців (особливо молоді) у закладах професійної освіти відповідно до реальних потреб ринку праці у секторі малого підприємництва.

Пріоритетними напрямками підтримки малого і середнього підприємництва в регіоні мають стати такі кроки:

- розроблення механізмів взаємодії між великими та малими підприємствами в межах однієї виробничої галузі. Це дозволить ефективніше використовувати ресурсний потенціал регіону. Доцільним також є створення на обласному рівні спеціалізованих центрів, що забезпечуватимуть координацію та підтримку співпраці між малим і великим бізнесом;

- спрямування фінансових ресурсів на розвиток інноваційних виробництв, що сприятиме подоланню технологічного відставання та підвищенню конкурентоспроможності економіки. Нові конкурентні переваги регіон може формувати у сферах альтернативної енергетики та енергоефективності, аквакультури, туризму, а також виробництва органічної сільськогосподарської продукції;

- формування сприятливих умов для розширення експорту продукції малих і середніх підприємств.

На основі проведених досліджень варто виокремити пріоритетні напрями розвитку малого і середнього підприємництва в Долинській ОТГ (рис 3.1).

Туризм і рекреаційно-оздоровча діяльність. Перспективним є розвиток зеленого, екологічного та оздоровчого туризму, готельно-ресторанного бізнесу, баз відпочинку, SPA-та реабілітаційних центрів, зокрема для військовослужбовців і цивільного населення. Поєднання природних ресурсів, мінеральних вод і рекреаційної інфраструктури створює передумови для формування туристично-оздоровчого кластеру.

Агропромислове виробництво та переробка сільськогосподарської продукції. Пріоритетом є розвиток фермерських господарств, вирощування ягід, овочів і фруктів, виробництво органічної продукції, а також створення малих переробних підприємств (соки, джеми, сири, м'ясні та молочні вироби), що дозволяє підвищити додану вартість продукції.



Рисунок 3.1 – Напрями розвитку малого і середнього підприємництва Долинської ОТГ

Деревообробка та меблеве виробництво. Галузь має важливе значення для громади та значний експортний потенціал. Актуальними є дрібносерійне меблеве виробництво, виготовлення будівельних матеріалів з деревини, крафтових і дизайнерських виробів.

Крафтове виробництво та народні ремесла. Розвиток місцевих брендів у сфері харчових продуктів, сувенірної продукції, текстилю, кераміки та декоративно-ужиткового мистецтва сприяє збереженню культурної спадщини та посиленню туристичної привабливості громади.

Сфера послуг і соціальне підприємництво. Важливими є побутові, освітні, медичні, реабілітаційні та соціальні послуги, а також підприємства, орієнтовані на працевлаштування вразливих груп населення, внутрішньо переміщених осіб і ветеранів.

Легка промисловість і швейне виробництво. Перспективним напрямом є відновлення та розвиток малих швейних підприємств, виробництво спецодягу, текстильних виробів і локальних торгових марок, орієнтованих як на внутрішній, так і на зовнішній ринки.

Цифрові та інформаційні послуги. Розвиток IT-послуг, digital-маркетингу, електронної комерції, онлайн-сервісів і дистанційної зайнятості сприятиме підвищенню конкурентоспроможності МСБ та залученню молоді до підприємницької діяльності.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна стверджувати, що розвиток малого і середнього підприємництва в регіоні значною мірою залежить від створення сприятливих умов для співпраці між малими та великими підприємствами. Формування ефективних механізмів взаємодії у межах однієї галузі, а також створення центрів підтримки бізнесу на регіональному рівні сприятимуть раціональнішому використанню ресурсного потенціалу та підвищенню загальної економічної стійкості.

Особливе значення має орієнтація на інноваційний розвиток, що дозволить подолати технологічну відсталість і створити нові конкурентні переваги для регіону. Інвестування в сучасні виробництва, туризм та органічне сільське господарство формуватиме основу для довгострокового зростання. Розширення можливостей для експорту продукції малих і середніх підприємств стане додатковим каталізатором економічного розвитку та підвищить їхню участь на зовнішніх ринках.

Разом із тим перспективи зростання малого і середнього бізнесу тісно пов'язані з розвитком людського капіталу. Створення можливостей для навчання, професійної підготовки та підвищення кваліфікації, зокрема для молоді та населення сільських територій, дозволить забезпечити сектор МСП

кадрами, які відповідають сучасним вимогам ринку. Підтримка самозайнятості, організація стажувань, освітніх заходів та конкурсів сприятимуть формуванню активного підприємницького середовища.

Важливо також забезпечити відповідність державних і регіональних програм підтримки потребам малого бізнесу та ринку праці. Стимулювання розвитку у пріоритетних сферах - аграрній, туристично-рекреаційній, легкій промисловості, у сфері послуг - створить передумови для підвищення економічної активності, зростання зайнятості та зміцнення конкурентоспроможності місцевих підприємств. У підсумку реалізація окреслених напрямів сприятиме формуванню стійкої, інноваційної та конкурентної економіки голмади.

Висновки за розділом 3

Проведений бенчмаркінговий аналіз підприємств легкої промисловості у Долинській ОТГ дав можливість оцінити конкурентні позиції місцевих виробників та визначити перспективні напрями їх розвитку. Порівняння з кращими галузевими практиками виявило ключові чинники успіху - модернізацію виробництва, оптимізацію бізнес-процесів, раціональне використання ресурсів та орієнтацію на інновації. Застосування бенчмаркінгу дозволяє місцевим підприємствам формувати стратегію зростання, підвищувати якість продукції та розширювати ринки збуту, що створює основу для довгострокової конкурентоспроможності сектору.

Будівництво відпочинково-реабілітаційного комплексу в Долинській ОТГ виступає потужним каталізатором для розвитку малого та середнього бізнесу. Поєднання рекреаційної та реабілітаційної функції комплексу активізує туристичні потоки, створює нові робочі місця та стимулює попит на супутні послуги - харчування, логістику, торгівлю, побутове обслуговування, виготовлення виробів легкої промисловості. Реалізація цього проекту сприятиме формуванню локального туристично-оздоровчого кластера та

зміцненню економічної бази громади, забезпечуючи як соціальний, так і економічний ефект.

На основі проведеного аналізу визначено ключові напрями стимулювання розвитку малого та середнього підприємництва: удосконалення інфраструктури підтримки бізнесу, створення сприятливих регуляторних умов, розширення доступу до фінансування, підтримка інноваційної діяльності та цифрової трансформації. Важливою є також співпраця влади, бізнесу та громадськості в питаннях планування економічного розвитку, залучення інвестицій та реалізації партнерських проєктів. Це забезпечить формування стійкого підприємницького середовища та стабільне зростання кількості економічно активних суб'єктів.

Таким чином підтримка малого та середнього бізнесу в умовах сучасних викликів стає ключовим чинником формування конкурентоспроможної місцевої економіки, здатної забезпечувати високий рівень добробуту населення, інвестиційну привабливість та стійкість громади у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Мале та середнє підприємництво є одним із ключових елементів економічної системи, який забезпечує насичення ринку товарами і послугами, створення робочих місць та розвиток підприємницької ініціативи, особливо у невеликих містах і сільських територіях. Гнучкість, адаптивність до змін ринкової кон'юнктури та здатність працювати у вузьких нішах дозволяють МСБ відігравати важливу роль у підтриманні економічної активності та соціальної стабільності на регіональному й місцевому рівнях. Водночас наявна законодавча база України, що визначає чіткі критерії класифікації мікро-, малих і середніх підприємств, створює необхідне правове підґрунтя для формування політики розвитку МСБ з урахуванням європейських стандартів.

Аналіз функціонування малого та середнього бізнесу засвідчив, що його розвиток відбувається в умовах значних викликів, які посилилися в період воєнного стану: обмежений доступ до фінансових ресурсів, дефіцит кадрів, адміністративні бар'єри та підвищені ризики господарської діяльності. Разом з тим ринкові та державні детермінанти формують середовище, у якому МСП здатне адаптуватися, зберігати життєздатність і конкурентоспроможність. Це обумовлює необхідність комплексної державної й регіональної підтримки, спрямованої на усунення структурних перешкод та реалізацію потенціалу малого і середнього бізнесу як одного з ключових чинників розвитку національної економіки.

Протягом 2022–2024 років економічна ситуація в Долинській територіальній громаді загалом характеризується позитивними зрушеннями у сфері промислового виробництва, незважаючи на складні умови воєнного періоду. Найвищі обсяги реалізації продукції були досягнуті у 2023 році, тоді як у 2024 році зафіксовано незначне коригування показників у бік зниження, однак вони залишилися суттєво вищими порівняно з 2022 роком. Така динаміка свідчить про достатній рівень економічної стійкості громади, збереження виробничого потенціалу та спроможність місцевих підприємств адаптуватися

до зовнішніх шоків. Водночас, зовнішньоторговельна діяльність відзначалася значною мінливістю, передусім у частині експорту: різке скорочення у 2023 році було змінено стрімким відновленням у 2024 році, коли обсяги експорту досягли максимальних значень і перевищили імпорт. Це підтверджує здатність експортоорієнтованих підприємств громади оперативно реагувати на зміну умов господарювання та зберігати конкурентні позиції на зовнішніх ринках.

Разом із спостерігалась стійка тенденція до скорочення капітальних інвестицій у розрахунку на одного мешканця громади. Посилення спадної динаміки інвестиційних вкладень пояснюється воєнними ризиками, зниженням активності приватних інвесторів, а також переорієнтацією бюджетних ресурсів на першочергові оборонні й соціальні потреби.

Проведений аналіз фінансових результатів суб'єктів малого та середнього підприємництва у Долинській ОТГ засвідчує поступове зміцнення економічного середовища громади та тенденцію до підвищення ефективності діяльності бізнесу різних класифікаційних груп. Середні підприємства виступають найстабільнішою опорою місцевої економіки, демонструючи систематичне зростання прибутковості та поступове скорочення збиткових сегментів. Це свідчить про високий рівень зрілості, раціональне управління виробничими процесами та здатність адаптуватися до економічних коливань. У той же час їх позитивна динаміка є важливим сигналом для залучення інвестицій і формування конкурентного бізнес-середовища в громаді.

Малий бізнес виявляє стійку тенденцію до підвищення рентабельності та одночасного зменшення обсягів збитків, що підтверджує його функцію як гнучкого й адаптивного сегмента економіки. Проте нестабільність темпів приросту прибутковості вказує на залежність малих підприємств від зовнішніх ринкових умов, обмежений доступ до капіталу та потребу в підтримці з боку місцевої влади. Мікробізнес, який є основою самозайнятості та локального підприємництва, демонструє найбільш контрастну динаміку - різке покращення в один рік та уповільнення в інший. Це свідчить про його високу чутливість до

змін внутрішнього й зовнішнього середовища, що потребує створення додаткових механізмів захисту та стимулювання.

В роботі проведено PEST-аналіз і SWOT-аналіз, які засвідчили, що МСБ Долинської ОТГ функціонує в умовах нестабільного зовнішнього середовища, однак наявні сильні сторони та можливості майже врівноважують вплив загроз. Це створює підґрунтя для подальшого розвитку за умови ефективного використання внутрішнього потенціалу громади. Важливими драйверами зростання визначено розвиток туризму й реабілітаційної інфраструктури, цифровізацію бізнес-процесів, підтримку інновацій та соціально орієнтованого підприємництва.

Проведений бенчмаркінговий аналіз і обґрунтування інвестиційних проєктів, зокрема будівництва відпочинково-реабілітаційного комплексу, підтверджують можливість формування в Долинській ОТГ локального туристично-оздоровчого кластера, який стане поштовхом для розвитку МСБ і суміжних галузей. У цілому підтримка малого та середнього підприємництва, розширення доступу до фінансування, удосконалення інфраструктури та партнерська взаємодія влади, бізнесу і громади є ключовими умовами формування конкурентоспроможної місцевої економіки та забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку Долинської територіальної громади в довгостроковій перспективі.

На основі проведених досліджень наведено напрями розвитку малого і середнього підприємництва Долинської ОТГ, серед яких: туризм і рекреаційно-оздоровча діяльність; агропромислове виробництво та переробка сільськогосподарської продукції; крафтове виробництво та народні ремесла; сфера послуг і соціальне підприємництво; легка промисловість і швейне виробництво; цифрові та інформаційні послуги. Розширення і зміцнення зазначених галузей дозволить диверсифікувати економіку Долинської територіальної громади, підвищити рівень зайнятості населення, забезпечити сталий соціально-економічний розвиток громади.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ НА ДЖЕРЕЛА:

1. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text>
3. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
4. Дюк А. А., Чаланов В. В. Малий та середній бізнес в Україні: стан, тенденції, та виклики під час дії воєнного стану. економіка та суспільство Випуск № 74, 2025 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6038/5977>
5. Гобир І.Б., Бережницька У.Б. Буй Ю.В. Тенденції та оцінка розвитку малого та середнього бізнесу в Івано-Франківській області. Review of transport economics and management, 2023, Iss. 9(25) С.13-20.
6. Баб'як М.М. Розвиток малого і середнього підприємництва у регіоні. Актуальні проблеми економіки. 2004. № 12. С. 77-83
7. Вороніна Л.І. Мартинюк В.Є., Черняк Т.В. Малий бізнес та підприємництво в ринкових умовах господарювання: навч. посібник. 2-е вид. – К.: Європ. ун-т, 2002. 307 с.
8. Кизим М. О., Чечетова-Терашвілі Т. М., Хаустова В. Є. Мале та середнє підприємництво в Україні: особливості та проблеми розвитку. Бізнес-Інформ. 2019. № 10. С. 301-317.
9. Ситник Н. С., Козак С. І. Роль малого та середнього бізнесу на сучасному етапі розвитку економіки України. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 26-1. С. 83-87.
10. Тульчинська С. О., Клименко М. О. Розвиток малого та середнього підприємництва в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 3. С. 43-47.

11. Васюта В., Лобас В., Зубко О. Сучасні проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. Галицький економічний вісник. 2024. № 2 (87). С. 207-213.
12. Коваленко О., Сосновська М. Особливості економічної діяльності українського бізнесу в умовах війни. Молодий вчений. 2025. № 1 (132). С. 169—176. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-1-132-6>
13. Рябоволик Т., Доренська А. Розвиток малих та середніх підприємств на регіональному рівні як ключовий чинник підвищення зайнятості населення регіону. Центральноросійський науковий вісник. Економічні науки. 2023. Вип. 10 (43). С. 156—169.
14. Варналій З. Мале підприємництво: Основи теорії і практики. 4-те вид., К : Знання, КОО, 2008. 302 с.
15. Горюнов Д., Кравченко О. Огляд малого і середнього підприємництва в Україні. Офіс розвитку малого і середнього підприємництва. 2020. URL: https://drive.google.com/file/d/1I2ckLnFpxcbePvy_ymQIJMi5Wci5_RKxP/view
16. Дослідження стану та потреб МСБ в Україні за оцінкою ТГ, ОВА. URL: <https://cid.center/wpcontent/uploads/2023/>
17. Колдомасов, І. Мінекономіки визначило, які галузі є пріоритетними для допомоги. 2022. URL: <https://pravda.com.ua/news/2022/04/02/685111/>
18. Ливч Д. Нове обличчя українського підприємництва. 2022 URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2022/08/29/690937/>
19. Мірошник Р.О., Прокоп'єва У.О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні: проблеми та перспективи. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2020. Т. 4. № 1. С. 63–71. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21613/maket_200296-65-73_0.pdf
20. Ольвінська Ю. О. Особливості державного регулювання малого підприємництва у країнах світу. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=814>

21. Сидорук І. С. Аналіз стану та проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. Підприємництво та інновації. 2021. № 18. С. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/441>
22. Зінченко О. А. Вплив підтримки малого бізнесу на формування іміджу регіону. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 8. С. 427-430.
23. Стратегія розвитку Долинської територіальної громади до 2027 року URL: <https://rada-dolyna.gov.ua/stratehiya-rozvytku-hromady>
24. Показники соціально-економічного розвитку Долинської міської територіальної громади у 2022 році. Івано-Франківськ. с .20. URL: <https://docs.google.com/document/d/1Q4-BiF3nKwkONwauaNOrTBMwxOkjASu9/edit?usp=drivesdk&oid=108688972125528066833&rtpof=true&sd=true>
25. Показники соціально-економічного розвитку Долинської міської територіальної громади у 2023 році. Івано-Франківськ. с. 19 . URL: <https://docs.google.com/document/d/1V3eiS9UeNUACP91NcgY1JKbB6VmDdRjv/edit?usp=drivesdk&oid=108688972125528066833&rtpof=true&sd=true>
26. Показники соціально-економічного розвитку Долинської міської територіальної громади у 2024 році. Івано-Франківськ. с. 18. URL: <https://docs.google.com/document/d/1ChmQ-ngrAIPP-HDcT3YjpZBiwsH9sgQK/edit?usp=drivesdk&oid=108688972125528066833&rtpof=true&sd=true>
27. Porter M. E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p.
28. Портер М. Е. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. пер. з англ. Київ : Основи, 2006. 390 с.
29. Офіційний сайт М-Тас (Militarist Tactical) URL: <https://m-tac.ua/>

БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА

Тема магістерської роботи: «Перспективи розвитку малого і середнього підприємництва Долинської ОТГ»

Обсяг пояснювальної записки – 81 стор

1. Мета та завдання магістерської роботи
2. Значення малого та середнього підприємництва для національної економіки
3. Динаміка основних показників соціального і економічного розвитку Долинської ОТГ
4. Структура кількості діючих суб'єктів господарювання Долинської ОТГ
5. Структура кількості зайнятих працівників Долинської ОТГ
6. Структура обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) Долинської ОТГ
7. Структура суб'єктів господарювання на 10 тис. осіб наявного населення
8. Динаміка кількості діючих суб'єктів господарювання Долинської ОТГ
9. Динаміка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) Долинської ОТГ
10. Динаміка фінансових результатів підприємств, які одержали прибуток Долинської ОТГ
11. SWOT- аналіз малого і середнього підприємництва Долинської ОТГ
12. Формування перспектив розвитку малого та середнього підприємництва в Долинській ОТГ на основі бенчмаркінгового аналізу підприємств легкої промисловості
13. Будівництво відпочинково-реабілітаційного комплексу
14. Напрями розвитку малого і середнього підприємництва Долинської ОТГ

08.12.2025 р.

Шевчун І. В.

ДОДАТОК А

Вихідні дані для розрахунку показника конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості Долинської ОТГ

Підприємства легкої промисловості	Структура доходу, %	Дохід, тис. грн	Обсяг продажів на одного працівника, т.грн./особу	Місце підприємства у рейтингу	Кількість працівників, осіб	Частка ринку, %
ТзОВ «Спецодяг»	1,97	17976	268,30	3	67	0,09
ТзОВ «Стиль люкс»	1,03	9403,8	1880,76	4	5	0,05
ТзОВ «Швейна фабрика довіра»	4,33	39510,4	326,53	2	121	0,16
М-ТАС	92,67	845658,9	1537,56	1	550	0,23