УДК 334.012.64:352.075(477)
JEL L26, M13, M53, R58
DOI https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-15-32

Романова Л.В.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу,
Міжрегіональна академія управління персоналом
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2292-6616
Бережинський Д.В.
здобувач третього рівня вищої освіти,
Міжрегіональна академія управління персоналом
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9035-1781
Павленко В.І.
здобувач третього рівня вищої освіти,
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-2879-7961

ОСВІТНІ ТА КОНСАЛТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМЦІВ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Стаття присвячена дослідженню освітніх та консалтингових інструментів підтримки підприємців, які застосовуються на рівні територіальних громад України в умовах децентралізації та повоєнного відновлення економіки. Об'єктом дослідження виступає система місцевої підтримки малого і середнього підприємництва, що формується органами місцевого самоврядування спільно з міжнародними партнерами, донорськими організаціями та громадськими інституціями. Проблема, яка вирішувалася в роботі, полягає у визначенні того, наскільки наявний інструментарій освітньо-консалтингової підтримки відповідає реальним потребам підприємців у громадах різного типу, включно з малими та середніми містами, що не мають статусу обласного центру. Розкрито сутність поняття інституцій підтримки підприємництва, здійснено класифікацію освітніх та консалтингових інструментів за критеріями суб'єкта надання послуги, форми взаємодії з підприємцем та стадії життєвого циклу бізнесу. Проаналізовано досвід функціонування центрів підтримки бізнесу, створених у межах програми EU4Business за фінансування Європейського Союзу та уряду Німеччини, а також діяльність програми «U-LEAD з Європою», національного проєкту «Дія.Бізнес» та мережі бізнес-хабів для жінок-підприємиць. Окрему увагу приділено кейсу Броварської міської територіальної громади Київської області, де у травні 2023 року затверджено концепцію Центру підтримки бізнесу, що надає консультації з питань реєстрації підприємницької діяльності, оренди комунального майна, отримання грантів та дозвільної документації. Наведено статистичні показники підприємницької активності громади, зокрема дані щодо кількості зареєстрованих фізичних осіб-підприємців. Здійснено порівняльний аналіз організаційних моделей підтримки бізнесу в Кропивницькій та Хмельницькій громадах. Суть отриманих результатів полягає у виявленні прогалин інституційної координації між державними, донорськими та комунальними суб'єктами підтримки, а також у формулюванні пропозицій щодо інтеграції освітніх і консалтингових сервісів у єдину екосистему громади. Ці результати були отримані завдяки поєднанню методів системного аналізу, порівняльного аналізу нормативно-правових актів територіальних громад та кейс-стаді підходу до вивчення практики Броварської громади. Отримані висновки можуть бути використані органами місцевого самоврядування при розробці або оновленні програм сприяння розвитку підприємництва, а також донорськими організаціями при плануванні територіального охоплення освітніх ініціатив.

Ключові слова: територіальна громада, підтримка підприємництва, консалтингові послуги, освітні інструменти, центр підтримки бізнесу, місцевий економічний розвиток, децентралізація.

Постановка проблеми. Реформа децентралізації, розпочата в Україні у 2014 році, змінила розподіл повноважень та ресурсів між центральним і місцевим рівнями врядування. Унаслідок цього територіальні громади отримали не лише розширені бюджетні можливості, а й безпосередню відповідальність за створення умов для розвитку підприємництва на своїй території. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації у лютому 2022 року зламало контекст, у якому функціонує малий і середній бізнес. Частина підприємств опинилася в зоні бойових дій або окупації, значна кількість суб'єктів господарювання релокувалася у відносно безпечні регіони, а органи місцевого самоврядування були змушені одночасно вирішувати завдання гуманітарного реагування та економічного відновлення. За таких обставин освітні та консалтингові інструменти підтримки підприємців перетворилися з допоміжного елемента місцевої економічної політики на один

© Романова Л.В., Бережинський Д.В., Павленко В.І., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

із ключових чинників виживання та відновлення малого бізнесу. Саме брак знань про доступні механізми державної й донорської підтримки, а не лише брак фінансових ресурсів, часто стає бар'єром для підприємців, які прагнуть зберегти або відновити власну справу.

Актуальність дослідження зумовлена також тим, що Україна перебуває на етапі підготовки до вступу в Європейський Союз. Європейська модель підтримки малого і середнього підприємництва історично будується на щільній мережі місцевих та регіональних центрів консультування, бізнес-інкубаторів і програм підприємницької освіти, які працюють у тісній координації з органами місцевого самоврядування. Наближення українських практик до цієї моделі вимагає системного осмислення того, які саме інструменти вже впроваджено на рівні територіальних громад, наскільки вони відповідають європейським підходам та які прогалини потребують усунення. Окремої уваги заслуговує питання про те, чи здатні малі та середні територіальні громади, що не мають статусу обласного центру, забезпечити підприємцям доступ до якісних освітніх і консалтингових послуг порівняно з великими містами, де традиційно зосереджена основна інфраструктура підтримки бізнесу.

Практика свідчить, що результати таких досліджень можуть дати органам місцевого самоврядування конкретний інструментарій для вдосконалення програм сприяння розвитку підприємництва, а міжнародним донорам і партнерським організаціям – орієнтири щодо пріоритетних напрямів розширення охоплення. Тому дослідження, присвячені освітнім та консалтинговим інструментам підтримки підприємців у територіальних громадах, є актуальними.

Огляд наукової літератури засвідчує, що питання інституційної підтримки підприємництва тривалий час перебуває в полі зору як українських, так і зарубіжних дослідників. У колективній праці, підготовленій експертами Асоціації міст України, розкрито класифікацію інструментів планування моделей місцевого економічного розвитку за компетентністю секторів влади, бізнесу та громади. Зокрема, виокремлено такі складові, як навчання, тренінги, консультації, спрощені умови отримання дозволів та створення центрів підтримки бізнесу [1]. Дослідники Г. Васильченко, І. Парасюк та Н. Єременко наголошують на тому, що територіальні громади мають перетворитися з об'єкта управління на суб'єкт управління, самостійно забезпечуючи власну спроможність, а органи місцевої влади повинні володіти необхідними знаннями, інформацією, навичками та досвідом для конкурентоспроможного розвитку [2].

Питання концептуалізації інституцій підтримки підприємництва детально розглянуто у виданні авторів, підготовленому Центром громадської експертизи спільно з Представництвом Фонду Фридріха Науманна в Україні та Програмою USAID «Лідерство в економічному врядуванні», де зазначено, що ці інституції представлені державними, громадськими та комерційними організаціями, які надають освітні, консалтингові та інші послуги, необхідні для розвитку сектору малого і середнього підприємництва. Основне призначення таких інституцій полягає в пришвидшенні економічного розвитку через формування генерації підприємців, здатних діяти в умовах невизначеності [3]. Підготовлений регіональним аналітичним центром аналітичний документ щодо розвитку мікро-, малого та середнього підприємництва в громадах, підкреслює необхідність усебічної підтримки цього сектору від навчання до залучення фінансування та побудови каналів збуту, причому таку підтримку варто розпочинати без очікування завершення бойових дій [4].

Міжнародний аналітичний матеріал деталізує інструментарій підтримки та збереження бізнесу. Зокрема наголошено на важливості таких елементів інфраструктури, як наукові парки, інноваційні центри, офіси трансферу технологій, бізнес-інкубатори та бізнес-акселератори, а також м'які інвестиційні послуги на кшталт форумів, конференцій та офісів просування експорту [5]. У цій же праці стверджується, що чи не найважливішим чинником привабливості громади для підприємців виступає місцевий бізнес-клімат, який полягає у створенні сприятливих умов для започаткування та ведення бізнесу [5].

Дослідження І. Ангелко засвідчує, що суб'єкти підприємництва самостійно розробляють цифрові інструменти підтримки: чат-боти, телеграм-канали, багатофункціональні хаби для окремих галузей. Автори підкреслюють потребу в системному підході до пошуку оптимальних шляхів мінімізації воєнних викликів для бізнесу [6]. Праця Т. Кублікової та І. Кузнєцової, присвячена інституційній архітектурі системи управління інноваційним розвитком України у післявоєнний період, звертає увагу на важливість дерегуляції та підтримки високотехнологічного підприємництва як складової формування економіки знань [7].

На міжнародному рівні ОЕСР систематично досліджує роль локальних екосистем у забезпеченні стійкості малого і середнього бізнесу. У документі «Managing the Shocks

and Transitions – Future-Proofing SME and Entrepreneurship Policies», підготовленому до Міністерської зустрічі ОЕСР 2023 року, зазначається, що екосистеми навичок, які охоплюють локальні суб'єкти на кшталт інкубаторів, акселераторів, освітніх та тренінгових установ, допомагають малим і середнім підприємствам отримувати доступ до експертизи та знань [8]. У щорічному огляді ОЕСР з питань малого і середнього підприємництва та підприємництва наголошується, що доступ до навичок є критично важливим для адаптації бізнесу до швидких змін в економіці, а урядам відводиться значна роль у зменшенні витрат на навчання та стимулюванні використання локальних екосистем навичок за участю дослідницьких та освітніх організацій [9]. Рекомендація Ради ОЕСР щодо політики стосовно малого і середнього підприємництва та підприємництва прямо вказує, що ефективна й узгоджена політика щодо цього сектору вигравала б від використання територіально орієнтованого підходу, який враховує просторовий вимір формування політики [10].

Попри значний масив наукових та аналітичних публікацій, у літературі бракує комплексних досліджень, які поєднували б теоретичне узагальнення класифікації освітньо-консалтингових інструментів із детальним емпіричним аналізом практики конкретних територіальних громад середнього розміру, розташованих у приміській зоні великих агломерацій. Більшість наявних праць зосереджені або на загальнонаціональному рівні аналізу, або на кейсах великих обласних центрів. Досвід громад-супутників, подібних до Броварської міської територіальної громади Київської області, залишається недостатньо висвітленим, попри те що саме такі громади демонструють дедалі активнішу інституціоналізацію підтримки підприємництва завдяки одночасному доступу до ресурсів столичної агломерації та статусу самостійного суб'єкта місцевого самоврядування.

Метою дослідження є виявлення закономірностей формування та функціонування освітніх і консалтингових інструментів підтримки підприємців на рівні територіальних громад України. Це дасть можливість органам місцевого самоврядування вдосконалити наявні програми сприяння розвитку підприємництва з урахуванням кращих практик, апробованих як у великих містах, так і в громадах середнього розміру.

Для досягнення мети були поставлені наступні задачі:

– розкрити сутність та здійснити класифікацію освітніх та консалтингових інструментів підтримки підприємців у територіальних громадах;

– проаналізувати досвід реалізації міжнародних донорських програм підтримки бізнесу на місцевому рівні в Україні;

– дослідити практику функціонування Центру підтримки бізнесу Броварської міської територіальної громади як приклад інституціоналізації підтримки підприємництва в громаді приміського типу;

– здійснити порівняльний аналіз організаційних моделей підтримки бізнесу в кількох територіальних громадах;

– виявити прогалини координації між суб'єктами освітньо-консалтингової підтримки підприємців та сформулювати пропозиції щодо їх усунення.

Матеріали і методи. Об'єктом дослідження виступає система освітньої та консалтингової підтримки суб'єктів малого і середнього підприємництва, що формується на рівні територіальних громад України. Предметом дослідження є конкретні інституційні форми, механізми та інструменти, за допомогою яких органи місцевого самоврядування, державні установи, міжнародні донорські організації та громадські об'єднання надають підприємцям знання, консультації та практичну допомогу.

В основу дослідження покладено гіпотезу, згідно з якою ефективність освітньо-консалтингової підтримки підприємців у територіальній громаді визначається не стільки кількістю окремих ініціатив чи обсягом залученого фінансування, скільки ступенем інституційної координації між різними суб'єктами надання таких послуг: комунальними органами, державними програмами та донорськими проєктами. Прийнято припущення, що громади, які змогли об'єднати розрізнені ініціативи в межах єдиної структури на кшталт центру підтримки бізнесу, демонструють вищу доступність послуг для підприємців порівняно з громадами, де аналогічні функції розпорошені між кількома підрозділами без чіткого координаційного механізму. Водночас прийнято спрощення, за яким рівень фактичного використання підприємцями наявних інструментів підтримки оцінювався переважно на основі відкритих даних органів місцевого самоврядування та публікацій донорських організацій. Проведення власного соціологічного опитування підприємців виходило за межі можливостей цього дослідження.

Дослідження проводилося з використанням комплексу методів. Метод системного аналізу застосовувався для розкриття взаємозв'язків між різними рівнями інституційної підтримки підприємництва: загальнодержавним, донорським та комунальним. Порівняльний аналіз нормативно-правових актів та програмних

документів територіальних громад дозволив зіставити підходи різних громад до формування власних програм сприяння розвитку підприємництва. Метод кейс-стаді використано для поглибленого вивчення практики Броварської міської територіальної громади, зокрема концепції та функціоналу Центру підтримки бізнесу, затвердженої міською радою у травні 2023 року. Класифікаційний метод застосовувався для систематизації освітніх та консалтингових інструментів за критеріями суб'єкта надання послуги, форми взаємодії з підприємцем та стадії життєвого циклу бізнесу, на якому інструмент виявляється найбільш релевантним. Порівняльний метод також використано для зіставлення організаційних моделей підтримки бізнесу в кількох територіальних громадах різного типу.

Інформаційною базою дослідження слугували офіційні документи органів місцевого самоврядування, зокрема матеріали офіційного вебпорталу Броварської міської ради, аналітичні звіти міжнародних організацій, насамперед Організації економічного співробітництва та розвитку, публікації програми технічної допомоги «U-LEAD з Європою», матеріали програми EU4Business, що фінансується Європейським Союзом та урядом Німеччини і реалізується компанією Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, а також наукові статті у фахових економічних виданнях України. Пошук та відбір джерел здійснювався з використанням загальнодоступних ресурсів мережі Інтернет, включно з офіційними сайтами органів державної влади та місцевого самоврядування, електронними науковими виданнями та вебсторінками донорських проєктів. Усі використані джерела перевірено на достовірність та актуальність станом на серпень 2026 року.

Дослідження не передбачало проведення власного експериментального збору первинних даних, натомість спиралося на аналіз вторинних джерел: офіційної документації, статистичних матеріалів та наукових публікацій. Такий підхід зумовлений специфікою предмета дослідження, який стосується інституційних механізмів, що документуються переважно у формі нормативних актів, звітів про виконання програм та публікацій донорських організацій, а не піддається прямому кількісному вимірюванню без масштабного соціологічного опитування.

Виклад основного матеріалу дослідження.

1. ***Сутність та класифікація освітніх і консалтингових інструментів підтримки підприємців у територіальних громадах.*** Інституції підтримки підприємництва в науковій літературі трактуються як сукупність державних, громадських і комерційних організацій, покликаних надавати суб'єктам малого і середнього бізнесу освітні, консалтингові та інші послуги, необхідні для розвитку відповідного сектору економіки [3]. Водночас на рівні територіальної громади ця сукупність набуває специфічної форми. Органи місцевого самоврядування виступають водночас і безпосереднім надавачем окремих послуг, і координатором взаємодії між суб'єктами вищого рівня (державними програмами, донорськими проєктами) та кінцевими отримувачами допомоги, тобто підприємцями.

Класифікація інструментів планування моделей місцевого економічного розвитку, запропонована фахівцями Асоціації міст України, розподіляє інструментарій за компетентністю трьох секторів: влади, бізнесу та громади. У межах напряму підтримки й розвитку бізнесу окремо виокремлюються навчання, тренінги, консультації, інформаційний супровід, спрощені умови отримання дозволів, доступ до оренди на початок діяльності, а також створення центрів підтримки бізнесу [1]. Подібний підхід засвідчує, що освітні та консалтингові інструменти не існують ізольовано, а органічно вплетені в ширшу систему місцевого економічного регулювання, куди також входять фіскальні стимули, майнові преференції та інфраструктурні рішення.

Для потреб цього дослідження запропоновано авторську класифікацію освітніх та консалтингових інструментів за трьома взаємодоповнюючими критеріями, наведену в таблиці 1.

Кожен із наведених критеріїв класифікації (табл. 1) висвітлює окремий аспект функціонування системи підтримки. Розподіл за суб'єктом надання послуги демонструє інституційну складність екосистеми, у якій підприємець громади може одночасно отримувати консультацію в комунальному центрі підтримки бізнесу, проходити навчання за програмою національного проєкту та подавати заявку на грант у межах донорської ініціативи. Розподіл за формою взаємодії підкреслює, що сучасні інструменти підтримки дедалі частіше поєднують очні та дистанційні формати, що особливо актуально в умовах воєнного стану, коли частина підприємців перебуває у відносно віддалених від адміністративного центру населених пунктах громади або тимчасово змінила місце перебування. Розподіл за стадією життєвого циклу бізнесу дозволяє органам місцевого самоврядування планувати програмний портфель таким чином, щоб охопити підприємців на різних етапах розвитку: від тих, хто лише розглядає можливість реєстрації діяльності, до тих, хто прагне вийти на експортні ринки.

Таблиця 1

Класифікація освітніх та консалтингових інструментів підтримки підприємців у територіальних громадах

Критерій класифікації	Види інструментів	Приклади реалізації
За суб'єктом надання послуги	Комунальні (центри підтримки бізнесу, ЦНАП)	Центр підтримки бізнесу Броварської міської ради
	Державні (національні проєкти)	Дія.Бізнес, Офіс розвитку підприємництва та експорту
	Донорські (міжнародні програми)	EU4Business, U-LEAD з Європою
	Громадські та галузеві об'єднання	Торгово-промислові палати, ресурсні центри
За формою взаємодії з підприємцем	Індивідуальне консультування	Особистий прийом, запис на консультацію
	Групове навчання	Тренінги, воркшопи, освітні програми
	Дистанційні освітні продукти	Онлайн-курси, вебінари, платформи LMS
	Мережеві та кластерні формати	Хаби, бізнес-клуби, кластерні об'єднання
За стадією життєвого циклу бізнесу	Доприєднавча підтримка	Інформування про реєстрацію, вибір форми діяльності
	Підтримка на старті	Стартап-школи, гранти на започаткування
	Підтримка розвитку	Консультації з масштабування, експортна підтримка
	Підтримка відновлення	Програми для релокованого чи постраждалого бізнесу

Джерело: систематизовано автором на основі [1; 3; 5]

Праця Г. Васильченко, І. Парасюк та Н. Єременко вказує на те, що органи місцевої влади повинні розуміти особливості сучасного розвитку та володіти необхідними знаннями, навичками й досвідом для забезпечення конкурентоспроможності громади [2]. Це положення має пряме відношення до освітньої функції інструментів підтримки підприємництва, оскільки навчальний ефект поширюється не лише на самих підприємців, а й на працівників органів місцевого самоврядування, які відповідають за формування місцевої економічної політики. Без відповідного нарощування управлінської спроможності навіть найкраще спроєктована програма підтримки бізнесу ризикує залишитися формальною.

Варто окремо наголосити на розмежуванні понять «освітній інструмент» та «консалтинговий інструмент», яке нерідко розмивається в практиці територіальних громад. Освітній інструмент передбачає передачу узагальненого знання групі підприємців незалежно від специфіки конкретного бізнесу, тоді як консалтинговий інструмент орієнтований на вирішення індивідуальної проблеми конкретного суб'єкта господарювання з урахуванням особливостей його діяльності. На практиці ці два типи інструментів часто поєднуються в межах одного центру підтримки бізнесу, послідовно доповнюючи один одного: підприємець спочатку отримує загальне уявлення про можливості підтримки на груповому тренінгу, а згодом звертається за індивідуальною консультацією для вирішення власного конкретного питання.

2. ***Досвід реалізації міжнародних донорських програм підтримки бізнесу на місцевому рівні.*** Одним із найбільш системних донорських втручань у сферу місцевої підтримки підприємництва в Україні стала програма міжнародної співпраці «EU4Business: відновлення, конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП», що спільно фінансується Європейським Союзом та урядом Німеччини, а реалізується німецькою федеральною компанією Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit [11]. У межах цієї ініціативи в Україні сформовано мережу центрів підтримки бізнесу, серед яких центри у Харкові, Хмельницькому, Кіровограді та Києві, засновані на базі торгово-промислових палат та громадських рухів відповідних регіонів [13]. Центри, створені завдяки цій програмі, надають малим і середнім підприємствам бізнес-консультації від місцевих або міжнародних консультантів, а також організовують тренінги та воркшопи, спрямовані на зростання бізнесу та посилення експортних можливостей [14].

Важливою характеристикою мережі центрів підтримки бізнесу є її галузева універсальність. Центри доступні для суб'єктів господарювання різних секторів економіки, зокрема представників сільського господарства, харчової промисловості, туризму, інноваційної сфери, інформаційно-комунікаційних технологій, виробництва, професійних послуг, логістики та зеленої економіки [14]. Така універсальність контрастує з вужче спеціалізованими інструментами підтримки, наприклад галузевими грантовими програмами, і дозволяє центрам виконувати роль первинної точки входу для підприємця незалежно від сфери його діяльності, з подальшим

перенаправленням до профільніших ресурсів за потреби.

Паралельно з мережею центрів підтримки бізнесу розвивається програма технічної допомоги «U-LEAD з Європою», що фінансується Європейським Союзом та його державами-членами і реалізується компанією GIZ. Ця програма підтримує органи місцевого самоврядування у плануванні, координації та реалізації заходів з відбудови, сприяє співпраці між муніципалітетами України та Європейського Союзу, а також покращує доступ до освіти на місцевому рівні [15]. У межах напряму, дотичного безпосередньо до підтримки підприємництва, програма запустила навчальну програму «Формування сприятливого бізнес-середовища територіальної громади», яка тривала з червня по липень 2026 року та передбачала участь по одному представнику від кожної з сорока восьми громад-учасниць [16]. Метою цієї програми визначено надання представникам громад практичних знань та інструментів для формування сприятливого бізнес-середовища з урахуванням особливостей конкретної території, а учасники мали здобути навички планування та впровадження заходів підтримки бізнесу, а також навчитися інтегрувати розвиток бізнес-середовища в управлінські процеси громади [16].

Показовим є те, що представники програми «U-LEAD з Європою» під час зустрічей із громадами Львівщини наголошували на комплексному характері підтримки, яка охоплює доступ до експертної допомоги, навчальних програм, фінансової підтримки та практичних інструментів для впровадження ефективного управління. Успішність врядування залежить не лише від реалізації інфраструктурних проєктів, а й від постійного навчання та розвитку компетенцій управлінців громад [17].

Ще одним вагомим елементом загальнонаціональної екосистеми підтримки виступає національний проєкт «Дія.Бізнес», що реалізується Міністерством цифрової трансформації України спільно з державною установою «Офіс розвитку підприємництва та експорту». У межах проєкту функціонує комплекс безоплатних освітніх програм, консультацій та практичних матеріалів, спрямованих на підтримку суб'єктів підприємницької діяльності, зокрема з питань експорту та міжнародної електронної комерції. Мережа центрів підтримки підприємців Дія.Бізнес функціонує в регіональних містах і пропонує фахові консультації з договірних відносин у бізнесі, врегулювання господарських спорів, податкового та кадрового обліку, а також різноманітні освітні заходи: навчальні лекції, воркшопи, бізнес-ігри та акселераційні програми для підприємців-початківців, досвідчених бізнесменів і тих, хто лише планує розпочати власну справу.

Окремо варто відзначити ініціативи, орієнтовані на конкретні соціальні групи підприємців. Мережа локальних офлайн-хабів для жінок-підприємиць «Ukrainian Women Entrepreneurs Hub», що реалізується Центром «Розвиток КСВ» у межах програми USAID «Мріємо та діємо» за фінансової підтримки Global Giving та Посольства Королівства Нідерланди, розгорнула свою діяльність у чотирьох громадах-переможцях конкурсного відбору, включно з Броварами, де хаб створено як простір для навчання, обміну досвідом і нетворкінгу для жінок, зацікавлених у розвитку власної справи або тих, хто лише планує розпочати бізнес [18]. Ця ініціатива ілюструє тенденцію до таргетування освітньо-консалтингових інструментів на конкретні вразливі або недостатньо представлені групи підприємців, що узгоджується з підходом ОЕСР, який наголошує на необхідності інклюзивної підприємницької політики для подолання інституційних бар'єрів, обмеженого доступу до фінансування та вузьких мереж контактів, з якими стикаються такі групи [8].

Порівняння трьох розглянутих донорських програм дозволяє констатувати їхню взаємодоповнюваність. Мережа EU4Business зосереджена насамперед на консультаційній підтримці діючого бізнесу з орієнтацією на експорт та інтернаціоналізацію, «U-LEAD з Європою» працює переважно з інституційною спроможністю самих органів місцевого самоврядування, тоді як «Дія.Бізнес» забезпечує масовий доступ до стандартизованих освітніх продуктів незалежно від географічного розташування підприємця завдяки цифровому формату надання послуг.

3.***Практика Центру підтримки бізнесу Броварської міської територіальної громади.*** Броварська міська територіальна громада Київської області становить показовий приклад інституціоналізації підтримки підприємництва в громаді приміського типу, розташованій у безпосередній близькості до столичної агломерації. Населення громади становить близько ста дев'яти тисяч осіб, з яких у самому місті Бровари проживає майже дев'яносто вісім тисяч мешканців [19]. До складу громади також входять населені пункти Княжичі, Требухів та Сотницьке.

Інформативним показником рівня підприємницької активності громади є кількість зареєстрованих фізичних осіб-підприємців.

За даними рейтингу територіальних громад України, Броварська міська територіальна громада налічує двадцять шість тисяч сто дев'яносто два ФОП, що ставить її на друге місце серед усіх громад країни за цим показником, поступаючись лише Краматорській громаді [20]. Для порівняння, Мукачівська громада, що посідає у відповідному рейтингу дев'яту позицію, налічує двадцять дві тисячі сімнадцять ФОП, а Дрогобицька громада – сімнадцять тисяч сорок дві одиниці [20]. Таке зіставлення показує, що Броварська громада суттєво випереджає більшість інших громад країни за щільністю зареєстрованого малого підприємництва, попри те що не має статусу обласного центру. Високий показник пояснюється насамперед приміським розташуванням громади відносно Києва, що створює сприятливі умови для ведення торговельної, логістичної та сервісної діяльності, орієнтованої на столичний ринок збуту.

У травні 2023 року Броварська міська рада затвердила концепцію Центру підтримки бізнесу, створеного в межах уже згаданої програми «EU4Business: відновлення, конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП» [11]. Центр надає консультації з широкого спектра питань, що охоплюють практично весь адміністративний цикл взаємодії підприємця з органами місцевого самоврядування: діючі гранти та вимоги для їх отримання, місцеві податки і збори, реєстрацію підприємницької діяльності, оренду та приватизацію комунального майна, оформлення землекористування для ведення підприємницької діяльності, отримання дозволів на розміщення об'єктів зовнішньої реклами, будівельного паспорта забудови земельної ділянки, паспорта прив'язки, містобудівних умов та обмежень, а також реєстрацію колективних договорів і декларацій про готовність об'єкта до експлуатації [11].

Функціональна структура Центру, представлена на офіційному вебпорталі громади, передбачає кілька окремих сервісних напрямів: запис на консультацію, реєстр грантів та грантових програм, розділ навчання для бізнесу, стрічку новин, оголошень та подій, а також перелік корисних посилань для бізнесу [11]. Центр працює за графіком з понеділка по четвер з восьмої до сімнадцятої години та в п'ятницю з восьмої до п'ятнадцятої години сорока п'яти хвилин, а комунікація з підприємцями здійснюється через телефон, електронну пошту та соціальні мережі Facebook, Telegram і Viber [11].

Важливим є те, що Центр підтримки бізнесу Броварської громади не діє ізольовано, а вписаний у ширшу систему програмних документів громади. Броварська міська рада затвердила Програму сприяння розвитку підприємництва на 2024–2028 роки, яка визначає середньострокові пріоритети місцевої політики щодо бізнесу [11]. Крім того, громада активно використовує можливості грантових конкурсів, ініційованих зовнішніми партнерами. Зокрема, Ресурсний центр ГУРТ у межах проєкту з попередження трудової експлуатації проводив конкурс грантів для українських підприємців, які щойно розпочали бізнес або відновлюють діяльність, що зазнала негативного впливу збройної агресії, за фінансування Уряду Бельгії та підтримки Міжнародної організації праці й Міністерства економіки України [12].

Успішний досвід Броварської громади в частині освітньої складової підтримки бізнесу підтверджується результатами навчальної програми з підприємництва U&We Hub:Бровари. У 2023 році місто Бровари стало одним із чотирьох переможців проєкту мережі локальних офлайн-хабів для жінок-підприємиць, а офлайн-хаб створено на базі культурно-інноваційної платформи «ТепЛиця» як простір для розвитку, навчання, обміну досвідом і нетворкінгу [18]. Розміщення хабу на базі вже наявного культурного закладу громади, а не в окремій спеціалізованій будівлі, демонструє прагматичний підхід до використання наявної інфраструктури, що дозволяє економити бюджетні ресурси й водночас інтегрувати підприємницьку освіту в загальний простір громадського життя громади.

Порівняно з великими центрами підтримки бізнесу, заснованими на базі торгово-промислових палат обласних центрів, Центр підтримки бізнесу Броварської громади демонструє ознаки моделі так званого «вбудованого» центру, тобто структурного підрозділу органу місцевого самоврядування, а не окремої юридичної особи чи громадської організації. Така модель має свої переваги, насамперед пряму адміністративну підпорядкованість і, відповідно, спрощену координацію з іншими підрозділами міської ради, що відповідають за земельні відносини, комунальне майно чи містобудування. Водночас вона потенційно обмежує гнучкість у залученні позабюджетних ресурсів порівняно з центрами, що функціонують у статусі окремої громадської організації або структури торгово-промислової палати.

Значну частку освітньо-консалтингової функції в територіальних громадах виконують центри надання адміністративних послуг, які, хоча формально не є спеціалізованими

бізнес-консультаційними структурами, фактично забезпечують першу лінію взаємодії підприємця з органами влади з питань реєстрації діяльності, отримання дозволів та ліцензій. У Броварській громаді ЦНАП функціонує як окремий структурний підрозділ із власним переліком адміністративних та електронних послуг, моніторингом роботи та звітністю про задоволення запитів на публічну інформацію [11]. Інтеграція функцій ЦНАП із функціями Центру підтримки бізнесу створює можливість для формування єдиного клієнтського шляху підприємця в громаді, коли інформаційно-консультаційна складова доповнюється безпосереднім наданням адміністративних послуг у режимі «єдиного вікна».

Аналогічну логіку інтеграції можна простежити в підходах, запропонованих аналітиками з питань підтримки розвитку малого і середнього підприємництва. Для розширення діючого бізнесу та залучення потенційних інвесторів необхідні фахові маркетингові інструменти, які розкриватимуть місцеві конкурентні переваги та надаватимуть інформацію про інвестиційну привабливість громади [5]. Ці інструменти органічно доповнюють консультаційну функцію центрів підтримки бізнесу, формуючи цілісний інформаційний простір для потенційного інвестора чи підприємця, який лише розглядає можливість реалізації проєкту на території конкретної громади.

Слід зазначити, що якість функціонування ЦНАП безпосередньо впливає на сприйняття підприємцями загального бізнес-клімату громади, оскільки саме цей канал часто виступає першим і найчастішим контактом суб'єкта господарювання з місцевою владою. Водночас аналітичний документ щодо розвитку мікро- і малого підприємництва прямо вказує на необхідність усебічної підтримки цього сектору від навчання до залучення фінансування вже під час війни, без очікування остаточного завершення бойових дій [4]. Це покладає на органи місцевого самоврядування додаткову відповідальність за забезпечення безперебійного функціонування адміністративного сервісу навіть за складних безпекових обставин.

Досвід Броварської громади показує, що інтеграція адміністративних та консультаційних функцій найбільш ефективна тоді, коли обидва підрозділи територіально розміщені в одній будівлі і мають узгоджений графік роботи. Це дозволяє підприємцю в межах одного відвідування отримати як консультацію щодо порядку дій, так і безпосередньо подати необхідні документи, не витрачаючи додаткового часу на переміщення між різними установами громади.

4. ***Порівняльний аналіз організаційних моделей підтримки бізнесу в територіальних громадах.*** Зіставлення досвіду кількох територіальних громад дозволяє побачити, що модель, обрана Броварською міською радою, не є єдино можливою формою інституціоналізації підтримки підприємництва, а існує в межах ширшого спектра організаційних рішень. У Кропивницькій міській територіальній громаді функції підтримки бізнесу покладено на комунальне підприємство «Центр підтримки підприємництва Кропивницької міської ради», що є окремою юридичною особою з власним кодом ЄДРПОУ. Метою діяльності цього підприємства визначено виконання заходів Програми сприяння розвитку підприємництва, організацію тренінгів, семінарів та надання консультаційних послуг з питань ведення бізнесу [22]. На відміну від Броварської моделі, де Центр підтримки бізнесу функціонує як структурний підрозділ виконавчого комітету, Кропивницька модель організаційно відокремлює надання консультаційних послуг у статус комунального підприємства. Це потенційно надає більшу господарську самостійність, зокрема у формуванні партнерств із зовнішніми донорами, водночас вимагаючи додаткових витрат на утримання окремої юридичної особи.

Паралельно в Кропивницькій громаді діє Регіональний фонд підтримки підприємництва, що надає фінансову підтримку у формі грантів на створення або розвиток бізнесу, а також відшкодування частини витрат на виставково-ярмаркові заходи в Україні та за кордоном. Таке розмежування консультаційної та фінансової функцій між двома різними інституціями, комунальним підприємством та регіональним фондом, ілюструє ще один можливий підхід до організації екосистеми підтримки, за якого освітньо-консалтингова складова та фінансово-грантова складова розподілені між спеціалізованими структурами, а не зосереджені в єдиному центрі, як це реалізовано в Броварах.

Показовим є також досвід Хмельницької області, де на початковому етапі повномасштабного вторгнення обласна державна адміністрація створила координаційний штаб з підтримки бізнесу як консультативно-дорадчий орган, покликаний оперативно реагувати на виклики воєнного стану для підприємців. Згодом цей підхід еволюціонував у мережу спеціалізованих офісів «Зроблено в Україні», що функціонують одразу в п'ятьох населених пунктах області: Хмельницькому, Кам'янці-Подільському, Шепетівці, Ізяславі

та Дунаївцях. За час роботи ці офіси надали понад тринадцять із половиною тисяч консультацій підприємцям [23]. Представники цієї мережі підкреслюють, що офіс не обмежується наданням окремих консультацій, а супроводжує підприємця на кожному етапі: від оформлення грантової заявки до підбору команди та навчання основам ведення власної справи [23].

Такий підхід до формування мережі кількох менших офісів у різних населених пунктах області, на відміну від зосередження ресурсів в одному обласному центрі, заслуговує на увагу як модель, що потенційно краще враховує потреби підприємців у невеликих громадах, віддалених від адміністративного центру регіону.

Порівняння трьох розглянутих моделей (Броварської, Кропивницької та Хмельницької) дозволяє констатувати, що вибір організаційно-правової форми центру підтримки бізнесу значною мірою залежить від бюджетної спроможності громади, наявності зовнішнього донорського фінансування на етапі створення інституції, а також від щільності розселення підприємців на території громади чи області. Громади з високою концентрацією населення в одному адміністративному центрі, подібно до Броварів, мають об'єктивні підстави для зосередження консультаційних послуг в єдиному структурному підрозділі, тоді як території з розосередженою мережею населених пунктів, подібно до Хмельницької області, потребують мережевого підходу з кількома територіально розподіленими точками надання послуг.

Окремим, недостатньо інтегрованим у загальну систему підтримки підприємництва елементом залишається взаємодія територіальних громад із закладами вищої освіти, розташованими на їхній території або в межах доступної транспортної досяжності. Міжнародна ініціатива «Підприємницький університет», реалізована мережею YEP Incubator спільно з Міністерством цифрової трансформації України, Офісом розвитку підприємництва та експорту, національним проєктом «Дія.Бізнес», Міністерством освіти і науки України та Українським фондом стартапів, виходить із тези, що в будь-якій розвинутій стартап-екосистемі світу університети відіграють одну з найголовніших ролей [24]. Ця ініціатива передбачає залучення викладачів та адміністрації університетів до формування підприємницьких компетентностей студентів безпосередньо в освітньому процесі, а не лише в межах окремих факультативних курсів.

У випадку Броварської громади, розташованої в безпосередній транспортній доступності від закладів вищої освіти Києва, це створює двоякий ефект. З одного боку, підприємці громади потенційно мають доступ до освітніх ресурсів столичних університетів та бізнес-шкіл. З іншого боку, відсутність власного закладу вищої освіти на території громади ускладнює формування сталого партнерства між Центром підтримки бізнесу та академічною спільнотою, подібного до того, що спостерігається в містах з розвиненою університетською інфраструктурою. Наявні ініціативи, зокрема програма «Підприємницький університет», здебільшого реалізуються на рівні окремих закладів освіти без систематичної інтеграції в програми сприяння розвитку підприємництва конкретних територіальних громад.

5. ***Прогалини координації між суб'єктами освітньо-консалтингової підтримки та шляхи їх усунення.*** Дослідження настроїв малого та середнього бізнесу в Україні, що проводиться в межах проєкту Unlimit Ukraine за участю Європейської Бізнес Асоціації, платформи OLX Україна, ПриватБанку, Міністерства цифрової трансформації, Офісу розвитку підприємництва та експорту й національного проєкту «Дія.Бізнес», щорічно фіксує ключові індикатори ділового клімату та бар'єри, з якими стикається бізнес [25]. За результатами опитувань, найбільшою перешкодою для підприємців у воєнний час залишається падіння продажів, яке відзначили більше половини респондентів, тоді як відсутність достатньої кількості персоналу через мобілізацію фахівців, зростання витрат на виробництво та проблеми з логістикою також входять до переліку найгостріших проблем.

Огляд результатів дослідження середнього бізнесу, опублікований на порталі Forbes.ua, узагальнює висновки Інституту економічних досліджень та політичних консультацій щодо стану цього сегмента українського бізнесу [26]. Дослідження, підготовлене Є. Ангелом, В. Баськовим та О. Кузяків та проведене серед представників середнього бізнесу, виокремлює серед основних перешкод для відновлення підприємницької діяльності низький попит на продукцію, обмежений доступ і високу вартість кредитного ресурсу, а також відсутність ресурсів для інвестицій і капіталовкладень [27]. Показово, що жоден із перелічених бар'єрів не усувається безпосередньо освітніми чи консалтинговими інструментами: навчальна програма чи індивідуальна консультація не здатні замінити відсутній платоспроможний попит або доступне кредитне

фінансування. Водночас якісний консалтинговий супровід може суттєво пом'якшити наслідки цих структурних викликів, допомагаючи підприємцю оптимізувати витрати, диверсифікувати ринки збуту, підготувати документацію для отримання грантового або кредитного фінансування, а також освоїти нові канали продажу, зокрема експортні.

Отже, освітньо-консалтингові інструменти підтримки підприємців варто розглядати не як самодостатній засіб вирішення економічних проблем бізнесу, а як комплементарний елемент ширшої системи підтримки, що також охоплює фінансові інструменти, регуляторні полегшення та інфраструктурні рішення. Дослідження, що ґрунтувалося на опитуванні 200 підприємств середнього розміру та 22 глибинних інтерв'ю з представниками бізнес-асоціацій, органів влади та місцевого самоврядування, підтверджує, що середній бізнес демонструє кращі темпи економічного відновлення порівняно з підприємствами інших розмірів, що частково пояснюється кращим доступом середніх підприємств до професійного консультаційного супроводу та управлінських компетенцій [27].

Проведений аналіз дозволяє констатувати, що система освітньо-консалтингової підтримки підприємців у територіальних громадах України станом на середину 2026 року складається з кількох паралельних рівнів: комунального, державного, донорського та академічного. Координація між ними значною мірою залежить від управлінської спроможності конкретної громади, а не від наявності уніфікованого загальнодержавного механізму. Ситуація, коли підприємець громади потенційно може скористатися послугами комунального центру підтримки бізнесу, освітніми продуктами національного проєкту «Дія.Бізнес» та грантовими конкурсами кількох різних донорських програм одночасно, створює ризик інформаційної перевантаженості й дублювання зусиль, якщо ці канали не інтегровані в єдиний інформаційний простір громади.

Перша виявлена прогалина стосується відсутності єдиної цифрової точки входу на рівні громади. Підприємцю, який шукає підтримку, доводиться самостійно з'ясовувати, до якої саме структури звертатися з конкретним питанням: до комунального Центру підтримки бізнесу, до регіонального відділення Дія.Бізнес, до донорського проєкту чи до профільного управління міської ради. Навіть у Броварській громаді, де на офіційному сайті є розділ з корисними посиланнями для бізнесу, ці посилання переважно ведуть на зовнішні ресурси партнерів, а не об'єднують інформацію в єдиний структурований каталог послуг.

Друга прогалина полягає у відсутності постійного механізму зворотного зв'язку з підприємницькою спільнотою громади. Наявні дослідження настроїв бізнесу проводяться переважно на загальнонаціональному рівні, тоді як окремі громади рідко мають власний інструмент регулярного опитування місцевих підприємців щодо якості та повноти отримуваної підтримки. Без такого зворотного зв'язку органи місцевого самоврядування ризикують коригувати програми підтримки на основі загальних тенденцій, а не фактичних потреб конкретної території.

Третя прогалина стосується слабкої інтеграції академічного середовища в місцеву екосистему підтримки підприємництва, докладно розкриту в попередньому підрозділі, а також недостатньої координації між центрами підтримки бізнесу сусідніх громад у межах однієї агломерації, які могли б спільно використовувати ресурси, обмінюватися практиками та уникати дублювання освітніх заходів.

На основі виявлених прогалин можна сформулювати три взаємопов'язані пропозиції щодо вдосконалення координації. По-перше, доцільним є запровадження єдиної цифрової точки входу на рівні громади: інтегрованого розділу офіційного сайту чи окремого порталу, який агрегував би інформацію про всі доступні інструменти підтримки незалежно від суб'єкта їх надання, за зразком розділу «Сервіси та можливості», де в одному місці зібрано програми фінансової, міжнародної та донорської підтримки, шаблони для операційної роботи бізнесу й освітні ресурси [4]. По-друге, необхідним є формування постійного механізму зворотного зв'язку з підприємницькою спільнотою громади, який дозволяв би оперативно виявляти прогалини в наявному портфелі освітніх і консалтингових продуктів та коригувати програмні документи громади відповідно до фактичних потреб бізнесу. По-третє, варто розширювати практику навчання не лише підприємців, а й посадових осіб органів місцевого самоврядування, відповідальних за економічний розвиток, за зразком навчальної програми «Формування сприятливого бізнес-середовища територіальної громади», реалізованої програмою «U-LEAD з Європою» [16], оскільки управлінська спроможність місцевих службовців безпосередньо визначає якість консультаційних послуг, які вони спроможні надати підприємцям.

Реалізація цих пропозицій вимагає узгодженої управлінської волі на рівні конкретної

громади: рекомендації ОЕСР щодо територіально орієнтованого підходу до формування політики підтримки малого і середнього підприємництва підтверджують, що ефективність такої політики визначається якістю адаптації наявних інструментів до місцевого контексту, а не лише кількістю залучених ресурсів [10].

Висновки. Проведене дослідження дозволило розкрити сутність освітніх та консалтингових інструментів підтримки підприємців у територіальних громадах як складової частини ширшої інституційної системи, що об'єднує комунальні, державні, донорські та академічні суб'єкти.

1. Установлено, що інституції підтримки підприємництва виконують подвійну функцію: надання конкретних знань і послуг бізнесу та формування сприятливого середовища для започаткування й розвитку підприємницької діяльності на території громади. Запропонована класифікація інструментів за критеріями суб'єкта надання послуги, форми взаємодії з підприємцем та стадії життєвого циклу бізнесу дала змогу систематизувати розрізнені практики, наявні в українських громадах, і виявити, що найбільш поширеною формою залишається комбінація індивідуального консультування з груповим навчанням, тоді як дистанційні та мережеві формати розвинені нерівномірно залежно від ресурсної спроможності конкретної громади. Особливості та відмінні риси цього результату полягають у тому, що освітній та консалтинговий інструменти доповнюють один одного послідовно: групове навчання формує загальне розуміння можливостей підтримки, а індивідуальна консультація вирішує конкретну проблему підприємця.

2. Аналіз досвіду реалізації міжнародних донорських програм засвідчив, що мережа центрів підтримки бізнесу, сформована в межах програми EU4Business за фінансування Європейського Союзу та уряду Німеччини, а також діяльність програми технічної допомоги «U-LEAD з Європою» і національного проєкту «Дія.Бізнес», створюють щільну, хоча й не завжди скоординовану, інфраструктуру підтримки підприємців на місцевому рівні. Ці програми функціонально доповнюють одна одну: перша орієнтована на консультаційну підтримку діючого бізнесу з акцентом на експорт, друга розвиває управлінську спроможність органів місцевого самоврядування, третя забезпечує масовий доступ до стандартизованих цифрових освітніх продуктів.

3. Дослідження практики Центру підтримки бізнесу Броварської міської територіальної громади підтвердило, що громада приміського типу з високою підприємницькою щільністю здатна побудувати функціональну модель інституціоналізованої підтримки бізнесу навіть без статусу обласного центру. Кількісні оцінки засвідчили, що показник у двадцять шість тисяч сто дев'яносто два зареєстровані фізичні особи-підприємці ставить Броварську громаду на друге місце серед усіх територіальних громад України, істотно випереджаючи такі великі міські громади, як Мукачівська та Дрогобицька. Це створює значний попит на консультаційні послуги та потенціал для подальшого масштабування освітніх програм. Отриманий результат пояснюється поєднанням структурної інтеграції Центру в апарат міської ради, що забезпечує пряму координацію з профільними управліннями, з активним залученням зовнішнього донорського фінансування та партнерства з громадськими ініціативами, зокрема мережею хабів для жінок-підприємиць.

4. Порівняльний аналіз практик Кропивницької та Хмельницької громад продемонстрував, що організаційно-правова форма центру підтримки бізнесу (структурний підрозділ міської ради, окреме комунальне підприємство чи мережа територіально розподілених офісів) обирається залежно від бюджетної спроможності громади, конфігурації розселення підприємців на території та наявності зовнішнього фінансування на етапі створення інституції. Розмежування консультаційної та фінансово-грантової функцій між різними структурами в Кропивницькій громаді або мережевий підхід до розміщення офісів «Зроблено в Україні» у Хмельницькій області дозволяють вирішити частину проблеми територіальної нерівномірності доступу до якісних консалтингових послуг за рахунок адаптації організаційної моделі до просторової специфіки конкретної території.

5. Виявлені прогалини координації між суб'єктами освітньо-консалтингової підтримки підприємців дозволили сформулювати три конкретні пропозиції щодо їх усунення: запровадження єдиної цифрової точки входу на рівні громади для агрегації інформації про всі доступні інструменти підтримки; формування постійного механізму зворотного зв'язку з підприємницькою спільнотою громади для оперативного виявлення прогалин у наявному портфелі послуг; розширення практики навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування за зразком навчальної програми «U-LEAD з Європою». Ці пропозиції відповідають рекомендованому Організацією економічного співробітництва та розвитку територіально орієнтованому підходу до формування політики підтримки малого і середнього підприємництва та можуть бути використані іншими територіальними громадами України, зокрема тими, що

розташовані в приміських зонах великих агломерацій та мають подібну до Броварської структуру підприємницького середовища.

Конфлікт інтересів: Романова Л.В. є членом редакційної колегії журналу. Для забезпечення незалежності редакційного процесу рукопис розглядався редактором, який не мав конфлікту інтересів з автором. Автор не брав участі у відборі рецензентів, процесі рецензування та прийнятті рішення щодо публікації статті. Рукопис пройшов стандартну процедуру подвійного сліпого рецензування.

Бібліографічний список

1. Моделі місцевого економічного розвитку: успішні практики. Київ: Асоціація міст України, Проєкт USAID ПУЛЬС, 2019. 141 с. URL: https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/dinaprintweb.pdf
2. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад: навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Асоціація міст України. Київ: ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 257 с. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/1plangrweb.pdf
3. Інституції підтримки підприємництва: концепція, особливості, діяльність: каталог інституцій підтримки розвитку підприємництва / Чорній Л. та ін. Київ: Центр громадської експертизи, Представництво Фонду Фридріха Науманна в Україні, Програма USAID «Лідерство в економічному врядуванні», 2016. 177 с. URL: https://bc.biz.mk.ua/wp-content/uploads/2021/04/INSTYTUTsII_pidtrymky_pidpryiemnytstva_kontseptsiia_osoblyvosti_modeli.pdf
4. Рекомендації щодо розвитку мікро-, малого та середнього підприємництва в громадах: аналітичний документ / Уклад.: В. Кулакова, П. Ярмій. Херсон: Агенція регіонального розвитку Херсонської області, 2024. 36 с. URL: https://www.arr.ks.ua/wp-content/uploads/2025/01/Rekomendatsiyi-shhodo-rozvitku-MSP-ta-gromad-2024.pdf
5. Інструменти підтримки розвитку підприємництва у територіальних громадах. Львів: Центр суспільних ініціатив, 2025. 22 с. URL: https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/vf-instrumenty_pidtrymka-rozvytku-pidpryyemnycztva-1.pdf
6. Ангелко І. Українське підприємництво в умовах війни: економічні виклики, загрози та можливості. *Review of Transport Economics and Management.* 2023. № 9 (25). С. 27–34. DOI: https://doi.org/10.15802/rtem2023/277965
7. Кублікова Т., Кузнєцова І. Інституційна архітектура системи управління інноваційним розвитком України в умовах післявоєнного відродження. *Економічний аналіз.* 2025. Том 35, № 2. С. 433–445. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.02.433
8. Managing the Shocks and Transitions – Future-Proofing SME and Entrepreneurship Policies: Key Issues Paper. OECD SME & Entrepreneurship Ministerial Meeting, 27–28 June 2023. Paris: OECD, 2023. 52 p. OECD. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-issues/smes-and-entrepreneurship/2023-ministerial-documents/Ministerial-key-issues-paper-2023.pdf
9. OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023: Report. Paris: OECD Publishing, 2023. 482 p. OECD. DOI: https://doi.org/10.1787/342b8564-en
10. Implementation Toolkit: The OECD Recommendation on SME and Entrepreneurship Policy. Paris: OECD, 2023. 24 p. OECD. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-issues/smes-and-entrepreneurship/2023-ministerial-documents/SME-Implementation-Toolkit-2023.pdf
11. Центр підтримки бізнесу. 05 липня 2025. Броварська міська рада. URL: https://brovary-rada.gov.ua/biznes-ta-investytsii/41788-tsentr-pidtrymky-biznesu
12. Гранти на підтримку бізнесу! 10 квітня 2025. Броварська міська рада. URL: https://brovary-rada.gov.ua/news/hranty-na-pidtrymku-biznesu
13. EU4Business: Програма підтримки бізнесу в Україні. 2018. Business Community Club / Клуб ділових людей. URL: https://bc-club.org.ua/bc-club/eu4business-programa-pidtrymky-biznesu-v-ukrajini.html
14. EU4Business: Мережа центрів підтримки бізнесу в Україні. 01.04.2016 – 01.09.2025. EU4Business. EU4Business в Україні: Проєкти. URL: https://eu4business.org.ua/projects/eu4business-network-of-business-support-centres-in-ukraine/
15. Програма U-LEAD: Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку «U-LEAD з Європою». 01.01.2016 – 31.12.2027. Децентралізація (Decentralization.gov.ua). URL: https://decentralization.gov.ua/donors/u-lead
16. U-LEAD запрошує до участі у Навчальній програмі «Формування сприятливого бізнес-середовища територіальної громади». 08.05.2026. Боянська громада, Чернівецький район, Чернівецька область. URL: https://boyanska-gromada.gov.ua/news/1778221390/
17. Представники Програми «U-LEAD з Європою» окреслили напрями роботи з громадами на найближчі три роки. 03 лютого 2025. Львівська Обласна державна адміністрація. URL: https://loda.gov.ua/news/127953
18. Підсумки навчальної Програми з підприємництва U&We Hub:Бровари. 15 квітня 2024. Броварська міська рада. URL: https://brovary-rada.gov.ua/news/pidsumky-navchalnoi-prohramy-z-pidpryiemnytstva-uwe-hubbrovary

19. Brovary community: Kyiv region. Cities4Cities. URL: https://cities4cities.eu/community/brovary-community/
20. Рейтинг громад: кількість ФОП, всього. Clarity Hromada. Clarity Project: Громади: Рейтинг громад. URL: https://clarity-project.info/hromada/rating?indicator=fop-count
21. Україна оновила підходи до впровадження реформи з децентралізації з урахуванням війни та євроінтеграції. 12 грудня 2025. Децентралізація (Decentralization.gov.ua). URL: https://decentralization.gov.ua/news/20299
22. Комунальне підприємство «Центр підтримки підприємництва Кропивницької міської ради»: Інформація. Кропивницька міська рада. URL: https://kr-rada.gov.ua/tsentr-pidtrimki-pidprimnitstva-miskoyi-radi/informatsiya-pro-kp-tsentr-pidtrimki-pidprimnitstva-miskoyi-radi/
23. На Хмельниччині офіси «Зроблено в Україні» надали понад 13,5 тисяч консультацій для підприємців. 27.03.2026. Понінківська громада, Хмельницька область, Шепетівський район. URL: https://poninkivska-gromada.gov.ua/news/1774602213/
24. Програма YEP «Підприємницький університет». 2023. YEP Incubator. URL: https://yepworld.org/university
25. Настрої малого та середнього бізнесу в Україні: щорічне опитування. 01.12.2023. Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua/news/business/nastroi-malogo-ta-serednogo-biznesu-v-ukraini-shchorichne-opituvannya
26. Федорчук В. Terra incognita української економіки. Чотири висновки з дослідження середнього бізнесу Інституту економічних досліджень. 31 січня 2024. Forbes Ukraine. URL: https://forbes.ua/business/terra-incognita-ukrainskoi-ekonomiki-chotiri-visnovki-z-doslidzhennya-serednogo-biznesu-institutu-ekonomichnikh-doslidzhen-31012024-18884
27. Ангел Є., Баськов В., Кузяків О. Середній бізнес в Україні: Terra incognita чи «схований» Mittelstand. Київ: Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2023. 52 с. URL: http://www.ier.com.ua/ua/publications/special_researches?pid=7365

References

1. Modeli mistsevoho ekonomichnoho rozvytku: uspishni praktyky. Kyiv: Asotsiatsiia mist Ukrainy, Proiekt USAID PULS, 2019. 141 s. Available at: https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/dinaprintweb.pdf
2. Vasylchenko H., Parasiuk I., Yeremenko N. Planuvannia rozvytku terytorialnykh hromad: navchalnyi posibnyk dlia posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia / Asotsiatsiia mist Ukrainy. Kyiv: TOV "Pidpryiemstvo "VI EN EI", 2015. 257 s. Available at: https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/1plangrweb.pdf
3. Instytutsii pidtrymky pidpryiemnytstva: kontseptsiia, osoblyvosti, diialnist: kataloh instytutsii pidtrymky rozvytku pidpryiemnytstva / Chornii L. ta in. Kyiv: Tsentr hromadskoi ekspertyzy, Predstavnytstvo Fondu Frydrikha Naumanna v Ukraini, Prohrama USAID "Liderstvo v ekonomichnomu vriaduvanni", 2016. 177 s. Available at: https://bc.biz.mk.ua/wp-content/uploads/2021/04/INSTYTUTsII_pidtrymky_pidpryiemnytstva_kontseptsiia_osoblyvosti_modeli.pdf
4. Rekomendatsii shchodo rozvytku mikro-, maloho ta serednoho pidpryiemnytstva v hromadakh: analitychnyi dokument / Uklad.: V. Kulakova, P. Yarmii. Kherson: Ahentsiia rehionalnoho rozvytku Khersonskoi oblasti, 2024. 36 s. Available at: https://www.arr.ks.ua/wp-content/uploads/2025/01/Rekomendatsiyi-shhodo-rozvitku-MSP-ta-gromad-2024.pdf
5. Instrumenty pidtrymky rozvytku pidpryiemnytstva u terytorialnykh hromadakh. Lviv: Tsentr suspilnykh initsiatyv, 2025. 22 s. Available at: https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/vf-instrumenty_pidtrymka-rozvytku-pidpryyemnycztva-1.pdf
6. Anhelko I. (2023). Ukrainske pidpryiemnytstvo v umovakh viiny: ekonomichni vyklyky, zahrozy ta mozhlyvosti [Ukrainian entrepreneurship in the conditions of war: economic challenges, threats and opportunities]. *Review of Transport Economics and Management.* № 9 (25). S. 27–34. DOI: https://doi.org/10.15802/rtem2023/277965
7. Kublikova T., Kuznetsova I. (2025). Instytutsiina arkhitektura systemy upravlinnia innovatsiinym rozvytkom Ukrainy v umovakh pisliavoiennoho vidrodzhennia [Institutional architecture of the innovation development management system of Ukraine in the conditions of postwar revival]. *Ekonomichnyi analiz – Economic Analysis.* Tom 35, № 2. S. 433–445. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.02.433
8. Managing the Shocks and Transitions – Future-Proofing SME and Entrepreneurship Policies: Key Issues Paper. OECD SME & Entrepreneurship Ministerial Meeting, 27–28 June 2023. Paris: OECD, 2023. 52 p. OECD. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-issues/smes-and-entrepreneurship/2023-ministerial-documents/Ministerial-key-issues-paper-2023.pdf
9. OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023: Report. Paris: OECD Publishing, 2023. 482 p. OECD. DOI: https://doi.org/10.1787/342b8564-en
10. Implementation Toolkit: The OECD Recommendation on SME and Entrepreneurship Policy. Paris: OECD, 2023. 24 p. OECD. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-issues/smes-and-entrepreneurship/2023-ministerial-documents/SME-Implementation-Toolkit-2023.pdf

11. Tsentr pidtrymky biznesu. 05 lypnia 2025. Brovarska miska rada. Available at: https://brovary-rada.gov.ua/biznes-ta-investytsii/41788-tsentr-pidtrymky-biznesu
12. Hranty na pidtrymku biznesu! 10 kvitnia 2025. Brovarska miska rada. Available at: https://brovary-rada.gov.ua/news/hranty-na-pidtrymku-biznesu
13. EU4Business: Prohrama pidtrymky biznesu v Ukraini. 2018. Business Community Club / Klub dilovykh liudei. Available at: https://bc-club.org.ua/bc-club/eu4business-programa-pidtrymky-biznesu-v-ukrajini.html
14. EU4Business: Merezha tsentriv pidtrymky biznesu v Ukraini. 01.04.2016–01.09.2025. EU4Business. EU4Business v Ukraini: Proiekty. Available at: https://eu4business.org.ua/projects/eu4business-network-of-business-support-centres-in-ukraine/
15. Prohrama U-LEAD: Prohrama dlia Ukrainy z rozshyrennia prav i mozhlyvostei na mistsevomu rivni, pidzvitnosti ta rozvytku "U-LEAD z Yevropoiu". 01.01.2016–31.12.2027. Detsentralizatsiia (Decentralization.gov.ua). Available at: https://decentralization.gov.ua/donors/u-lead
16. U-LEAD zaproshuie do uchasti u Navchalnii prohrami "Formuvannia spryiatlyvoho biznes-seredovyshcha terytorialnoi hromady". 08.05.2026. Boianska hromada, Chernivetskyi raion, Chernivetska oblast. Available at: https://boyanska-gromada.gov.ua/news/1778221390/
17. Predstavnyky Prohramy "U-LEAD z Yevropoiu" okreslyly napriamy roboty z hromadamy na naiblyzhchi try roky. 03 liutoho 2025. Lvivska Oblasna derzhavna administratsiia. Available at: https://loda.gov.ua/news/127953
18. Pidsumky navchalnoi Prohramy z pidpryiemnytstva U&We Hub:Brovary. 15 kvitnia 2024. Brovarska miska rada. Available at: https://brovary-rada.gov.ua/news/pidsumky-navchalnoi-prohramy-z-pidpryiemnytstva-uwe-hubbrovary
19. Brovary community: Kyiv region. Cities4Cities. Available at: https://cities4cities.eu/community/brovary-community/
20. Reitynh hromad: kilkist FOP, vsoho. Clarity Hromada. Clarity Project: Hromady: Reitynh hromad. Available at: https://clarity-project.info/hromada/rating?indicator=fop-count
21. Ukraina onovyla pidkhody do vprovadzhennia reformy z detsentralizatsii z urakhuvanniam viiny ta yevrointehratsii. 12 hrudnia 2025. Detsentralizatsiia (Decentralization.gov.ua). Available at: https://decentralization.gov.ua/news/20299
22. Komunalne pidpryiemstvo "Tsentr pidtrymky pidpryiemnytstva Kropyvnytskoi miskoi rady": Informatsiia. Kropyvnytska miska rada. Available at: https://kr-rada.gov.ua/tsentr-pidtrimki-pidprimnitstva-miskoyi-radi/informatsiya-pro-kp-tsentr-pidtrimki-pidprimnitstva-miskoyi-radi/
23. Na Khmelnychchyni ofisy "Zrobleno v Ukraini" nadaly ponad 13,5 tysiach konsultatsii dlia pidpryiemtsiv. 27.03.2026. Poninkivska hromada, Khmelnytska oblast, Shepetivskyi raion. Available at: https://poninkivska-gromada.gov.ua/news/1774602213/
24. Prohrama YEP "Pidpryiemnytskyi universytet". 2023. YEP Incubator. Available at: https://yepworld.org/university
25. Nastroyi maloho ta serednoho biznesu v Ukraini: shchorichne opytuvannia. 01.12.2023. Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy. Available at: https://thedigital.gov.ua/news/business/nastroi-malogo-ta-serednogo-biznesu-v-ukraini-shchorichne-opituvannya
26. Fedorchuk V. Terra incognita ukrainskoi ekonomiky. Chotyry vysnovky z doslidzhennia serednoho biznesu Instytutu ekonomichnykh doslidzhen. 31 sichnia 2024. Forbes Ukraine. Available at: https://forbes.ua/business/terra-incognita-ukrainskoi-ekonomiki-chotiri-visnovki-z-doslidzhennya-serednogo-biznesu-institutu-ekonomichnikh-doslidzhen-31012024-18884
27. Anhel Ye., Baskov V., Kuziakiv O. Serednii biznes v Ukraini: Terra incognita chy "skhovanyi" Mittelstand. Kyiv: Instytut ekonomichnykh doslidzhen ta politychnykh konsultatsii, 2023. 52 s. Available at: http://www.ier.com.ua/ua/publications/special_researches?pid=7365

Lidiya Romanova
Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Marketing Department,
Interregional Academy of Personnel Management
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2292-6616
Denys Berezhynskyi
Postgraduate Student,
Interregional Academy of Personnel Management
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9035-1781
Viktoriia Pavlenko
Postgraduate Student,
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-2879-7961

EDUCATIONAL AND CONSULTING TOOLS FOR SUPPORTING ENTREPRENEURS IN TERRITORIAL COMMUNITIES

The article examines educational and consulting tools for supporting entrepreneurs that are applied at the level of Ukrainian territorial communities under conditions of decentralization and post-war economic recovery. The object of the research is the system of local support for small and medium-sized enterprises formed jointly by local self-government bodies, international partners, donor organizations, and civil society institutions. The problem addressed in the study concerns the extent to which existing educational and consulting instruments correspond to the actual needs of entrepreneurs in communities of various types, including small and medium-sized towns that do not hold regional-center status. The essence of the concept of entrepreneurship support institutions is disclosed, and educational and consulting tools are classified according to the criteria of the service-providing entity, the form of interaction with the entrepreneur, and the stage of the business life cycle. The experience of business support centres established under the EU4Business programme, jointly financed by the European Union and the German government, is analysed, along with the activity of the U-LEAD with Europe programme, the national project Diia. Business, and the network of business hubs for women entrepreneurs. Particular attention is devoted to the case of the Brovary City Territorial Community in Kyiv Oblast, where in May 2023 the concept of a Business Support Centre was approved, providing consultations on business registration, communal property lease, grant access, and permitting documentation. Statistical indicators of the community's entrepreneurial activity are presented, including data on the number of registered individual entrepreneurs. A comparative analysis of business-support organizational models in the Kropyvnytskyi and Khmelnytskyi communities is conducted. The essence of the obtained results lies in identifying gaps in institutional coordination among state, donor, and communal support actors, as well as in formulating proposals for integrating educational and consulting services into a unified community ecosystem. These results were obtained through a combination of systemic analysis, comparative analysis of regulatory acts of territorial communities, and a case-study approach to studying the practice of the Brovary community. The conclusions drawn may be used by local self-government bodies when developing or updating entrepreneurship promotion programmes, as well as by donor organizations when planning the territorial coverage of educational initiatives.

Keywords: territorial community, entrepreneurship support, consulting services, educational tools, business support centre, local economic development, decentralization.

Дата надходження статті: 12.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 19.10.2026
Дата публікації статті: 18.11.2026