

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

**ГРАНТОВІ ПРОГРАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ ТА
СТІЙКОСТІ МСП ПІД ЧАС ВІЙНИ**

студентки 2-го курсу СО «Магістр»
денної форми навчання
освітньо-професійної програми
«Бізнес-консалтинг»
ВОЛЬВАЧ Вікторії Сергіївни

Науковий керівник
к.е.н., доц. СЕВЕРИНА Ірина Василівна

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студентка


_____ (підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки підприємства від
«18» грудня 2024 р., протокол № 7.

Завідувач кафедри економіки підприємства,
доктор економічних наук, професор
ФИЛЮК Галина Михайлівна

_____ (підпис)

Київ-2024

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ ТА АБРЕВІАТУР	2
ВСТУП	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПЛИВУ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА МСП ТА РОЛЬ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ У ЇХ ВІДНОВЛЕННІ	8
1.1. Теоретичні основи визначення сутності МСП та нормативно-правова база їх підтримки для забезпечення сталого розвитку	8
1.2. Особливості функціонування екосистеми підтримки МСБ	14
1.3. Сфера бізнес-консалтингу МСП та типові підходи до консалтингових проєктів у кризових умовах	28
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I	36
РОЗДІЛ II. ВПЛИВ ВІЙНИ НА МСП ТА АНАЛІЗ ГРАНТОВИХ ПРОГРАМ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ВІДНОВЛЕННЯ У 2022-2024 РОКАХ	38
2.1. Огляд економічного стану МСП в Україні протягом 2022-2024 років	38
2.2. Роль міжнародної технічної допомоги як засобу підтримки економічної стійкості МСБ	45
2.3. Інструменти державної підтримки для розвитку підприємництва	54
2.4. Особливості консалтингової підтримки жінок-підприємниць та ветеранів	59
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II	67
РОЗДІЛ III. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ГРАНТОВОЇ ПІДТРИМКИ ТА КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ ДЛЯ МСБ	69
3.1. Аналіз потреб у фінансуванні та консалтинговій підтримці залежно від стадії розвитку бізнесу	69
3.2. Посилення спроможності МСБ завдяки комплексній грантовій підтримці, реалізованій ГО «EasyBusiness»	80
3.3. Рекомендації щодо покращення грантових програм та екосистеми підтримки МСП під час війни	87
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III	92
ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98
ДОДАТКИ	112

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ ТА АБРЕВІАТУР

- АПК – агропромисловий комплекс
- ВПО – внутрішньо переміщені особи
- ВРУ – Верховна Рада України
- ГО – громадська організація
- ЄБРР – Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD)
- ЄІБ – Європейський інвестиційний банк
- ЄІР – Європейська інноваційна рада
- ЄК – Європейська Комісія
- ЄС – Європейський Союз
- ЗМІ – засоби масової інформації
- ЗСУ – Збройні Сили України
- ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології
- КМУ – Кабінет Міністрів України
- КСВ – корпоративна соціальна відповідальність
- КШЕ – Київська школа економіки
- МВФ – Міжнародний валютний фонд
- МСП – малі та середні підприємства
- ММСП – мікро-, малі та середні підприємства
- МСБ – малий та середній бізнес
- МТД – міжнародна технічна допомога
- МФК – Міжнародна фінансова корпорація
- НДДКР – науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи
- ОДА/ОВА – обласні державні/військові адміністрації
- ОМС – органи місцевого самоврядування
- ООН – Організація Об'єднаних Націй
- ПРООН – Програма розвитку ООН
- СУП – Спілка українських підприємців
- США – Сполучені Штати Америки

ТПП – торгово-промислова палата

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

УБД – учасник бойових дій

УВФ – Український ветеранський фонд

УКУ – Український католицький університет

УФС – Український фонд стартапів

ФРП – Фонд розвитку підприємництва

ФОП – фізична особа-підприємець

ЦА – цільова аудиторія

ЦБ – центральний банк

ЦНАП – центр надання адміністративних послуг

ІІІ – штучний інтелект

ARISE – проєкт Світового банку «Надзвичайна допомога для відновлення сільського господарства України»

EBA – Європейська Бізнес Асоціація (European Business Association)

EFSE – Європейський фонд для Південно-Східної Європи (European Fund for Southeast Europe)

GIZ – Німецьке товариство міжнародного співробітництва (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)

IREX – Рада міжнародних наукових досліджень та обмінів (International Research & Exchanges Board)

UNDP – Програма розвитку ООН (United Nations Development Programme)

USAID – Агентство США з міжнародного розвитку (United States Agency for International Development)

USAID CEP – програма USAID «Конкурентоспроможна економіка» (Competitive Economy Program)

USAID ERA – проєкт USAID «Економічна підтримка України» (Economic Resilience Activity)

USAID IBR – проєкт USAID «Інвестиції для стійкості бізнесу» (Investment for Business Resilience)

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена масштабними економічними втратами України, спричиненими військовою агресією, які охоплюють руйнування виробничих потужностей, логістичних мереж і критичної інфраструктури. У цих умовах малий і середній бізнес (МСБ) відіграє ключову роль у підтримці економічної стабільності, сприяючи створенню робочих місць, збереженню ланцюгів доданої вартості та забезпеченню сталого розвитку регіонів. Державні та міжнародні грантові програми виступають потужним інструментом для подолання фінансових викликів, стимулювання інновацій та інтеграції української економіки до глобальних ринків. Аналіз ефективності цих програм є критично важливим для розробки стратегій економічного відновлення, що забезпечать не лише короткострокову підтримку бізнесу, а й створення фундаменту для його довготривалого зростання.

Метою дослідження є аналіз існуючих програм та екосистеми підтримки МСП, а також розробка рекомендацій для вдосконалення грантових програм як інструменту підвищення стійкості та конкурентоспроможності МСП в умовах війни.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення наступних **завдань**:

- проаналізувати теоретичні основи та нормативно-правову базу підтримки для забезпечення сталого розвитку МСП;
- дослідити особливості функціонування екосистеми підтримки МСБ;
- охарактеризувати сферу бізнес-консалтингу МСП та типові підходи до консалтингових проєктів у кризових умовах;
- здійснити огляд економічного стану МСП в Україні протягом 2022-2024 рр.;
- визначити роль міжнародної технічної допомоги як засобу підтримки економічної стійкості МСБ;
- описати інструменти державної підтримки для розвитку підприємництва;

- ідентифікувати особливості консалтингової підтримки жінок-підприємниць та ветеранів;
- здійснити аналіз потреб у фінансуванні та консалтинговій підтримці залежно від стадії розвитку бізнесу;
- описати кейс-стаді щодо посилення спроможності МСБ завдяки комплексній грантовій підтримці, реалізованій ГО «EasyBusiness»;
- надати рекомендації щодо покращення грантових програм та екосистеми підтримки МСП під час війни.

Об'єктом дослідження є процеси функціонування та розвитку грантових програм у системі підтримки малого та середнього підприємництва в умовах динамічних змін економічного середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних підходів до формування, впровадження та оцінки ефективності грантових програм, а також їх особливості та результати реалізації, спрямовані на фінансування, консультування, відновлення та розвиток МСП в умовах війни.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та отримання відповідних результатів, завдання дослідження розв'язувалися шляхом поєднання загальнонаукових та спеціальних методів, які сприяли забезпеченню цілісності та всеохоплюваності дослідження. Серед загальнонаукових методів були застосовані методи порівняльного аналізу та синтезу, періодизації, критичного аналізу, конкретизації та узагальнення, також були застосовані методи індукції та дедукції, статистичної обробки даних, системного підходу та експертних оцінок для визначення ефективності грантових програм. Для аналізу екосистеми підтримки МСБ було застосовано функціональний підхід. Окрім того, було використано кейс-стаді проекту ГО «EasyBusiness» для оцінки реальних результатів грантової програми обсягом в 1 млн євро.

Інформаційно-фактологічною базою дослідження виступили офіційні матеріали та аналітичні звіти міжнародних організацій, зокрема Європейської Комісії, USAID, офіційні сайти міжнародних партнерів та проектів МТД, а також матеріали провідних дослідницьких організацій, у тому числі компаній Civitta,

EasyBusiness, Центр економічного відновлення. Окрім того, у дослідженні враховано напрацювання, отримані в результаті консалтингової практики автора, попередніх досліджень та професійного досвіду, робочі матеріали, які не є публічними, але надають глибокий аналітичний погляд на специфіку реалізації грантових програм.

Теоретична значущість роботи полягає в узагальненні та систематизації сучасних підходів до оцінки ефективності грантової підтримки МСП. Дослідження поглиблює розуміння ролі грантових програм у забезпеченні економічної стійкості МСП у кризових умовах, розширює існуючу наукову базу, пропонуючи нові концепції інтеграції фінансової підтримки та консалтингових послуг, як ключових чинників для адаптації бізнесу до зовнішніх викликів. Результати теоретичного аналізу уточнюють поняття стійкості бізнесу та сприяють формуванню підходів до оцінки ефективності грантових програм, що може слугувати основою для подальших досліджень.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає у розробці рекомендацій для удосконалення грантових програм, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності українських МСП. Отримані результати можуть бути впроваджені державними органами, міжнародними донорами та консалтинговими компаніями для адаптації існуючих механізмів підтримки до реальних потреб підприємств, зокрема:

- для державних структур щодо вдосконалення нормативно-правової бази грантових програм;
- для міжнародних донорів: щодо інтеграції додаткових інструментів, таких як менторство, консалтинг, підвищення кваліфікації та залучення інновацій;
- для бізнес-консультантів – через адаптовані моделі консалтингового супроводу для підвищення ефективності використання грантових коштів.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у виявленні конкретних інструментів покращення грантових програм для забезпечення стійкості МСП залежно від стадії їх розвитку, що дозволить їхньому подальшому масштабуванню

та підвищенню стійкості. Крім того, досліджено роль бізнес-консалтингу як супутньої послуги для успішної реалізації грантових ініціатив.

Апробація результатів. Практична апробація результатів відбулася в межах професійної діяльності автора в міжнародній консалтинговій компанії Civitta та ГО «EasyBusiness» протягом 2022-2024 рр. Перш за все, автор брала участь у реалізації проєктів з грантової підтримки МСП, зокрема у 2023 р. у межах проєкту «Ukrainian Businesses in Action», де було виконано розподіл грантів у поєднанні з консалтинговими ваучерами, що дозволило МСП отримати не лише фінансову, а й експертну підтримку, а також у 2024 р. при адмініструванні 100 грантів для ММСП на суму 10 тис. євро кожен і забезпеченні індивідуальних консультацій для їх отримувачів. У рамках співпраці з Business Finland у серпні-вересні 2024 р. автор здійснила детальний аналіз міжнародних донорів та проєктів технічної допомоги, результатом якого стало напрацювання 100-сторінкового посібника «Guide to International Donors and Organizations Working to Rebuild Ukraine» [1]. Посібник є практичним інструментом для українських підприємств і організацій, що шукають можливості фінансування та підтримки в умовах відновлення країни, та є публічно доступним на сайті донора. Напрацювання цього проєкту лягли в основу звіту з консалтингової практики у жовтні 2024 р. [2].

У 2023 р. автором провела ґрунтовний аналіз «Gender Analysis on Women's Economic Empowerment in Ukraine» [3]. Робота включала дослідження економічної ролі жінок в умовах війни, визначення бар'єрів та можливостей для їхнього підприємництва. Деякі результати дослідження були апробовані на науково-практичній конференції «Шевченківська весна 2023», де автором було представлено тези на тему «Вплив війни на жіноче підприємництво в Україні». Таким чином, апробація результатів дослідження підтвердила їхню наукову та практичну цінність, а також можливість застосування в реальних умовах.

Структура роботи, зумовлена метою і завданнями дослідження, складається зі вступу, трьох розділів, що поділяються на підрозділи, висновків, списку використаної літератури (140 позицій) та додатків. Загальний обсяг роботи – 125 сторінок, з них основного тексту – 94 сторінки.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПЛИВУ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА МСП ТА РОЛЬ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ У ЇХ ВІДНОВЛЕННІ

1.1. Теоретичні основи визначення сутності МСП та нормативно-правова база їх підтримки для забезпечення сталого розвитку

Малі та середні підприємства (МСП) відіграють ключову роль у соціально-економічному розвитку України, стимулюючи створення робочих місць, упровадження інновацій та забезпечуючи економічну стійкість. В умовах війни та економічної нестабільності роль МСП особливо важлива, оскільки ці підприємства здатні швидко адаптуватися до змін та сприяти відновленню економіки, тому формування ефективної нормативно-правової бази та екосистеми підтримки МСП є пріоритетним завданням держави.

У Рекомендації Європейської Комісії (ЄК) від 06.05.2003 р. щодо визначення мікро-, малих і середніх підприємств, підприємством вважається «будь-який суб'єкт господарювання, незалежно від його організаційно-правової форми, що включає, зокрема, самозайнятих осіб та сімейні підприємства, які займаються ремісничою чи іншою діяльністю, а також партнерства чи асоціації, які регулярно займаються економічною діяльністю» [4]. Класифікація МСП міститься у Законі України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва» № 4618-VI від 22.03.2012 р. [5] та узгоджується з визначенням, наданим у Рекомендації ЄК (табл. 1.1). У науковій літературі підкреслюється, що МСП є гнучкими та інноваційними, здатними швидко реагувати на зміни ринкових умов [6].

Грантовими інструментами, у першу чергу, є міжнародна технічна допомога (МТД), грантові програми та проєкти корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що спрямовані на підтримку МСП, посилення їх спроможності та сприяння сталому розвитку [7].

Класифікація МСП за розміром

Категорія	Кількість працівників	Річний дохід
Мікропідприємства	до 10 працівників	до 2 млн євро
Малі підприємства	11-50 працівників	2-10 млн євро
Середні підприємства	51-250 працівників	10-50 млн євро

Джерело: складено автором на основі аналізу українського та міжнародного законодавства [4; 5].

Відповідно до Постанови КМУ №153, МТД – це «фінансові та інші ресурси й послуги, які відповідно до міжнародних договорів України надають партнери з розвитку на безоплатній та безповоротній основі з метою підтримки України» [8].

У п. 3 цієї ж Постанови зазначено, що МТД може бути залучено у вигляді:

- будь-якого майна, необхідного для забезпечення виконання завдань проєктів (програм), яке ввозиться або набувається в Україні;
- робіт і послуг;
- прав інтелектуальної власності;
- фінансових ресурсів (грантів) у національній чи іноземній валюті;
- інших ресурсів, не заборонених законодавством, зокрема й стипендій.

Визначення терміну «грант» наведено й в інших законах. Зокрема, відповідно до пп. 5 ст. 1 Закону № 848-VIII «грант – фінансові чи інші ресурси, надані на безоплатній і безповоротній основі державою, юридичними, фізичними особами, у тому числі іноземними, та/або міжнародними організаціями для розвитку матеріально-технічної бази для провадження наукової та науково-технічної діяльності, проведення конкретних фундаментальних та/або прикладних наукових досліджень, науково-технічних розробок, зокрема на оплату праці наукових (науково-педагогічних) працівників у рамках їх виконання, за напрямками й на умовах, визначених надавачами гранту» [9].

Водночас згідно з п. 3 ст. 1 Закону № 2778-VI, «грант – фінансові ресурси, надавані на безповоротній основі суб'єкту, який провадить діяльність у сфері

культури, для реалізації культурно-мистецького проєкту» [10], а в нормах ст. 1 Закону № 601-IV міститься наступне визначення гранту – «грошові кошти (фінансові ресурси), надавані на безоплатній, безпроцентній і безповоротній основі суб'єктам господарювання та фізичним особам за результатами конкурсного відбору, для реалізації програм, проєктів, заходів, а також для інституційної підтримки суб'єктів видавничої справи незалежно від форми власності» [11].

Таким чином, грант – це безповоротна фінансова допомога, що надається з метою підтримки проєктів або діяльності, які сприяють економічному та соціальному розвитку. Водночас грантові програми – це сукупність фінансових ресурсів, які отримувачам надають безповоротно для реалізації соціального проєкту, благодійної програми, проведення наукових досліджень, навчання або ж підвищення кваліфікації та інших суспільно корисних цілей з обов'язковим етапом звітування щодо їх використання на визначені цілі. Такі програми можуть охоплювати фінансову, консультативну та інформаційну підтримку та можуть бути реалізовані державними або міжнародними інституціями.

У контексті МСП грант може бути наданий для розвитку бізнесу, стимулювання їхньої інноваційної діяльності, експортної активності та залучення інвестицій. Держава та міжнародні організації використовують гранти як ефективний інструмент стимулювання підприємницької активності та інноваційного розвитку [12].

Проєкти корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) – це відповідальність корпорацій за прямий та опосередкований вплив на економічну, екологічну й соціальну системи, у які вони вбудовані. Найчастіше КСВ має досить обмежений фокус відповідно до внутрішньої політики та розпоряджень корпорації. Наприклад, сфера освіти, здоровий спосіб життя чи охорона природи.

Після проголошення незалежності у 1991 р. Україна розпочала процес переходу від планової до ринкової економіки, що вимагало формування нової нормативно-правової бази для регулювання підприємницької діяльності. Першим кроком у цьому напрямку стало прийняття Закону України «Про підприємництво» № 698-ХІІ від 07.02.1991 р., який заклав основи для здійснення підприємницької

діяльності, визначивши принципи свободи підприємництва, рівності всіх форм власності та державного регулювання [13]. Пізніше був прийнятий Закон України «Про державну підтримку малого підприємництва» № 2063-III від 19.10.2000 р., який визначив правові засади державної підтримки малого бізнесу, встановив критерії віднесення суб'єктів господарювання до категорії малих підприємств та окреслив основні напрями державної політики у цій сфері [14].

З розвитком економіки та інтеграційними процесами виникла потреба в удосконаленні нормативно-правової бази. У 2012 р. був прийнятий Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва» № 4618-VI від 22.03.2012 р., який розширив поняття МСП, встановив нові критерії їх класифікації та деталізував механізми державної підтримки [5]. Закон передбачає різні форми державної підтримки, включаючи фінансову, інформаційну, консультаційну та інноваційну підтримку. Він є ключовим нормативно-правовим актом у сфері підтримки МСП, водночас його ефективність залежить від впровадження додаткових підзаконних актів та програм підтримки.

Податковий кодекс України № 2755-VI від 02.12.2010 р. містить спеціальні положення, спрямовані на стимулювання розвитку МСП через спрощену систему оподаткування, обліку та звітності для малого бізнесу [15]. Ця спрощена система допомагає знизити податкове навантаження та адміністративні процедури, що є важливим для підтримки життєздатності МСП, особливо в умовах військових дій.

Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проєктів зі значними інвестиціями» № 1116-IX від 17.12.2020 р. спрямований на залучення інвестицій в українську економіку [16]. Він встановлює правові та організаційні засади надання державної підтримки інвестиційним проєктам зі значними інвестиціями, включаючи податкові пільги та інші стимули. Хоча закон переважно орієнтований на великі інвестиційні проєкти, потенційно він може допомогти й середнім підприємствам, які планують розширення своєї діяльності. Для МСП це може відкрити можливості для отримання додаткових фінансових ресурсів на вигідних умовах.

Закон України «Про інноваційну діяльність» № 40-IV від 04.07.2002 р. визначає правові, економічні та організаційні засади державної підтримки інноваційної діяльності [17]. Для МСП, які займаються розробкою та впровадженням інноваційних продуктів та технологій, закон пропонує різні інструменти державної підтримки, зокрема фінансування інноваційних проєктів.

Закон України «Про фінансовий лізинг» № 1381-XIV від 16.12.1997 р. (втратив чинність 13.06.2021) регулював відносини у сфері фінансового лізингу, що є альтернативним механізмом фінансування для МСП [18]. Завдяки цьому закону підприємства могли оновлювати основні засоби без значних одноразових витрат. Під час воєнного стану такі механізми можуть бути особливо корисними для підтримки життєдіяльності та оновлення активів МСП, які могли бути пошкоджені або знищені внаслідок військових дій.

Пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення росії в Україну у лютому 2022 р. зумовили прийняття низки законодавчих актів, спрямованих на підтримку МСП. Зокрема, Закони України № 533-IX та № 540-IX від березня 2020 р. встановили податкові та регуляторні послаблення для МСП, такі як тимчасові звільнення від сплати єдиного соціального внеску та мораторій на проведення перевірок [19; 20]. Окрім того, у 2022-2023 рр. держава прийняла низку законодавчих актів та програм, спрямованих на підтримку МСП, що постраждали від війни, зокрема розширення доступу до кредитних ресурсів через державні програми для відновлення діяльності МСП та підтримки зайнятості, а також надання грантової підтримки та пільг для підприємств, що постраждали від воєнних дій, з метою швидкого відновлення їхньої діяльності [21].

Ці заходи допомогли зменшити навантаження на МСП через податкові та регуляторні послаблення, сприяли забезпеченню доступу до фінансових ресурсів для відновлення та розвитку МСП (програма «Доступні кредити 5-7-9%» [22], спеціальні грантові програми). Особливо важливою стала ініціатива державного фінансування програм з відбудови та відновлення МСП, які постраждали внаслідок війни, з метою швидкого повернення їх до нормальної діяльності та економічного зростання.

Розпорядженням КМУ № 504 від 24.05.2017 р. було затверджено «Стратегію розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року», яка мала на меті покращити регуляторне середовище, спростити доступ до фінансування, стимулювати інновації та підвищити конкурентоспроможність МСП [23]. Після її успішної реалізації розпорядженням КМУ від 30.08.2024 р. № 821 було схвалено «Стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року» та затверджено «операційний план заходів з її реалізації у 2024-2027 роках» [24]. Стратегія передбачає комплексний підхід до підтримки МСБ в Україні, який охоплює різні аспекти діяльності МСБ від фінансування та інновацій до цифрової трансформації та експорту.

Документ враховує поточні виклики, з якими стикаються українські МСБ, зокрема наслідки військової агресії, економічну нестабільність та необхідність швидкої адаптації до змін. Стратегія націлена на створення умов для відновлення бізнесу та збереження робочих місць, що є критично важливим у поточній ситуації. Варто виділити декілька ключових аспектів, що впливають на екосистему підтримки, та відповідно мають бути враховані при запровадженні нових програм підтримки МСП:

- Підтримка інновацій та цифрової трансформації – значна увага приділяється впровадженню інновацій та цифрових технологій, що має підвищити конкурентоспроможність українських підприємців.
- Доступ до фінансування – стратегія спрямована на розширення доступу до фінансових ресурсів для МСБ через різноманітні джерела фінансування, що включають державні програми, залучення міжнародних фінансових установ та інші альтернативні джерела.
- Зниження регуляторних бар'єрів – документ передбачає, зокрема дерегуляцію, спрощення адміністративних процедур та зменшення регуляторного навантаження на бізнес.
- Підтримка експорту та міжнародної співпраці – експортоорієнтовані заходи для інтеграції українських підприємств у європейську та світову економіку.

- Інклюзивний підхід – забезпечення рівних можливостей для різних груп потенційних підприємців (жінок, молоді, ветеранів, людей з інвалідністю та ВПО) у залученні в економіку країни, що сприятиме соціальній інтеграції та макроекономічній стабільності.

Стратегія розвитку інноваційного розвитку України до 2030 року, розроблена Міністерством цифрової трансформації, передбачає комплексний підхід для впровадження інновацій в економіці через розвиток необхідної законодавчої бази, стимулювання наукових досліджень, технологічних розробок, а також залучення внутрішніх та міжнародних інвестицій у високотехнологічні сектори економіки [25]. Один з основних фокусів документа – підтримка МСБ, що є частиною ширшого контексту зусиль держави в сприянні інноваційному розвитку, зосереджуючись на технологічному вдосконаленні, покращенні умов ведення бізнесу та залученні інвестицій.

1.2. Особливості функціонування екосистеми підтримки МСБ

Екосистема підтримки МСБ – це комплекс взаємопов'язаних інституцій, стратегій, законодавчих та регуляторних механізмів, що функціонують для забезпечення стабільної діяльності та розвитку підприємництва в Україні. У результаті взаємодії та координованої роботи інституцій підтримки, підприємці отримують допомогу через широкий спектр послуг: фінансову підтримку, консультаційні послуги, доступ до найкращих управлінських і технологічних практик тощо. Така комплексна підтримка сприяє стійкому розвитку бізнесів, оскільки підприємці можуть швидше адаптуватися до змін, масштабувати свою діяльність та конкурувати на внутрішньому і міжнародному ринках.

Екосистема підтримки МСП є складною системою взаємопов'язаних елементів, що включає державні органи, фінансові інститути, бізнес-асоціації, інноваційні кластери, освітні заклади та міжнародні організації. Метою цієї екосистеми є забезпечення сприятливого середовища для розвитку та підтримки малого і середнього бізнесу.

Основними компонентами екосистеми підтримки МСП в Україні є [26]:

- Державні інституції та нормативно-правова база, що забезпечують законодавчу та регуляторну підтримку МСП, надаючи інформаційні та фінансові ресурси.
- Фінансові інститути та фонди, які надають МСП доступ до кредитів, грантів, лізингових послуг та інвестиційних ресурсів.
- Бізнес-асоціації та громадські організації (ГО), котрі представляють інтереси МСП, надають консультативну та освітню підтримку.
- Освітні та наукові установи, які сприяють розвитку людського капіталу та впровадженню інновацій.
- Міжнародні організації та проекти, що підтримують розвиток МСП через технічну допомогу, грантові програми та інвестиції.

Для аналізу екосистеми підтримки МСБ застосовано функціональний підхід, який дозволяє виділити ключові функції, виконувані різними інституціями (табл. 1.2). Така класифікація сприяє глибшому розумінню взаємозв'язків між учасниками екосистеми та їхнього внеску в загальну структуру підтримки підприємництва.

Таблиця 1.2

Основні функції екосистеми в розрізі інституцій та впливу на МСБ

Функція	Інституція	Опис послуг та впливу на МСБ
1	2	3
1. Законодавча та регуляторна підтримка	ВРУ, КМУ, Міністерство економіки, Міністерство цифрової трансформації, Центральний банк	Створення правової та регуляторної бази, яка забезпечує сприятливі умови для розвитку малого та середнього бізнесу; розробка законів, нормативних актів та політик для екосистеми, а також моніторинг та оцінка впроваджених політик та інструментів.
2. Сприяння розвитку	Дія.Бізнес, Фонд розвитку інновацій, Офіс з розвитку підприємництва та експорту, ТПП, УКРНОІВІ, ОДА/ОВА, місцеве самоврядування	Широкий спектр послуг, що необхідні на різних етапах для розвитку і масштабування, експорту продукції, найму працівників, залучення фінансування, сертифікацій тощо.

Продовження табл. 1.2

1	2	3
3. Забезпечення фінансування	Державні та приватні банки, ЄБРР, МФК, біржові інститути, та Фонд розвитку підприємництва	Забезпечення МСБ необхідними фінансовими ресурсами для зростання та розвитку, які надають фінансові інститути різними інструментами (кредити, гранти, гарантії тощо) для запуску, розширення та впровадження інновацій.
4. Адвокація	Рада бізнес-омбудсмена, бізнес-асоціації та галузеві спільноти (об'єднання)	Представництво та захист інтересів МСБ перед державними органами, регуляторами, силовиками та іншими структурами, а також лобювання інтересів, розробка пропозицій щодо покращення законодавства та забезпеченням рівних умов для конкуренції.
5. Освіта та розвиток компетенцій	Києво-Могилянська бізнес-школа, КШЕ, Львівська бізнес-школа УКУ, бізнес-інкубатори, акселератори, Дія.Освіта	Забезпечення підприємців необхідними знаннями та навичками через організацію курсів, семінарів, тренінгів та майстер-класів, які охоплюють різні аспекти бізнесу: від управління та фінансів до маркетингу та впровадження інновацій і практик зеленого переходу.
6. Консалтинг	Невеликі консалтингові компанії (як-от Civitta) та незалежні консультанти	Включають усі необхідні для ефективної діяльності та розвитку МСБ компоненти через залучення зовнішньої експертизи щодо широкого спектру питань, зокрема оптимізації процесів, маркетингу, аналізу і виходу на нові ринки, створення стратегії розвитку, управлінських фінансів та управління персоналом.
7. Інформаційна підтримка та висвітлення	Інформаційні майданчики (як-от Ресурсний центр ГУРТ, Громадський простір, Економічна правда), видання та бізнес-клуби	Висвітлення важливих подій, надання підприємцям актуальної інформації про ринкові тенденції, законодавчі зміни, можливості. Бізнес-клуби пропонують нетворкінг та проводять тематичні події та конференції на різноманітні теми, що актуальні для підприємців.
8. Інституційна підтримка	Міжнародні донори	Інституційна підтримка від міжнародних донорів, які виконують різноманітні функції і є невіддільною частиною екосистеми, зокрема впливають на регуляторне середовище, надають фінансову підтримку, технічну допомогу, створюють програми міжсекторної співпраці тощо.

Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу.

Такий погляд на екосистему підтримки МСБ дозволяє створити чітку та зрозумілу структуру, яка відображає всі ключові аспекти підтримки бізнесу. У результаті, це сприяє кращому розумінню ролей та функцій різних інституцій, забезпечує ефективну координацію їхніх дій та створює основу для розробки ефективних стратегій і програм підтримки підприємництва. Враховуючи існування системних викликів в економіці, успіх українських МСБ є важливим елементом економічного зростання та стійкості країни.

Першою складовою є інституції, що є розробниками та імплементаторами політик і регуляцій, які створюють правові рамки для розвитку МСБ. Ключові інституції, що відповідають за цю функцію, охоплюють Верховну Раду (ВРУ), Кабінет Міністрів України (КМУ), Міністерство економіки, Міністерство цифрової трансформації, Центральний банк (ЦБ).

Верховна Рада України – вищий законодавчий орган державної влади, що формує політику та інструменти регулювання економічних процесів в країні. Повноваження Ради охоплюють розробку, прийняття та контроль за виконанням законодавства, яке створює правову основу для функціонування МСБ [27].

Кабінет Міністрів України реалізовує політику підтримки МСБ й забезпечує функціонування екосистеми. Як вищий орган виконавчої влади, КМУ розробляє та впроваджує національні стратегії, програми та заходи, що стосуються підприємницької діяльності, зниження регуляторних бар'єрів та стимулювання впровадження інновацій [28]. Основними міністерствами для екосистеми підтримки є Міністерство економіки та Міністерство цифрової трансформації.

Міністерство економіки України відповідає за формування та реалізацію державної економічної політики, зокрема у сферах промисловості, інвестицій, торгівлі, регулювання, а також у залученні інвестицій та міжнародній економічній співпраці. Основні пріоритети міністерства спрямовані на спрощення діяльності бізнесу, покращення доступу до фінансування та розвиток експортних можливостей. Міністерство активно працює над зменшенням бар'єрів у торгівлі та у залученні інвестицій, а також над підвищенням спроможності МСБ.

Міністерство курує грантові програми підтримки, зокрема такі ініціативи:

- Програма «єРобота», що включає 6 грантових програм, у тому числі мікрогранти для створення власного бізнесу, гранти для розвитку переробних підприємств, фінансування сільськогосподарських проєктів, гранти на реалізацію стартапів у сфері ІТ та кошти на навчання ІТ-спеціальностей [29].
- «Власна Справа» – є частиною ініціативи «єРобота» і спрямована на підтримку МСБ через надання мікрогрантів, які можуть бути використані для відкриття або розвитку власної справи, покриття орендних витрат, придбання сировини, обладнання та інших необхідних матеріалів [30].
- Проєкт USAID «Інвестиції для стійкості бізнесу» – програма, реалізована у партнерстві з Міністерством економіки України, пропонує гранти від 250 тис. до 2 млн дол. США, зокрема для середніх підприємств [31]. Гранти спрямовані на масштабування бізнесу, збільшення продажів, нарощування експорту та створення нових робочих місць.

Міністерство цифрової трансформації відповідає за формування та реалізацію державної політики у сфері цифровізації, впровадження електронних послуг, розвиток цифрової грамотності, забезпечення інтероперабельності національних електронних інформаційних ресурсів та розширення доступу до інтернету [32]. Ці ініціативи включають розвиток платформи «Дія», а саме «Дія.Бізнес», яка в тому числі надає бізнесам зручний доступ до деяких державних послуг, реєстрації компаній, можливостей тощо [33]. Окремо варто зазначити про платформу «Дія.City», яка спрямована на створення сприятливих умов для ІТ-спеціалістів та технологічних стартапів через спеціальний правовий режим, що включає податкові пільги, лібералізацію трудових відносин, систему захисту прав інтелектуальної власності [34; 35].

Центральний банк є основним фінансовим регулятором, що забезпечує макроекономічну стабільність, впливає на доступність фінансових ресурсів та рівень безробіття в країні. Під час повномасштабного вторгнення Центральний банк України зміг стабілізувати національну валюту та фінансові ринки. Заходи, що впроваджує НБУ, як правило, є достатньо ефективними у забезпеченні фінансової стабільності. З іншого боку, бізнеси все більше стикаються з

критичними проблемами доступу до фінансування через макроризики для власної діяльності, а також високий ризик підтримки сегменту МСБ для кредиторів.

Щодо провайдерів послуг, то вони надають усі необхідні послуги, що забезпечують діяльність або розвиток МСБ. Найпоширенішими є консультації, адміністративні послуги, послуги перекваліфікації, експортна підтримка тощо.

У лютому 2024 р. Міністерство економіки України оголосило про старт нової Всеукраїнської економічної платформи «Зроблено в Україні», яка має стати майданчиком для постійного прямого діалогу держави та підприємців [36]. Ця платформа повинна консолідувати ключові зусилля уряду для українського бізнесу у створенні та розвитку власної справи. «Зроблено в Україні» передбачає низку заходів з популяризації української продукції, розширення інфраструктури для надання допомоги підприємцям, а також заходи з посилення бренду українського продукту.

Дія.Бізнес – національний проєкт, створений для розвитку підприємництва та підтримки експорту, започаткований Міністерством цифрової трансформації України у лютому 2020 р. [33]. Він є суббрендом екосистеми Дія, яка об'єднує декілька національних проєктів з цифровізації та пропонує широкий спектр послуг і ресурсів, призначених для підтримки українських підприємців. Проєкт функціонує як у форматі фізичних центрів підтримки підприємців, а також як онлайн-платформа. Центри Дія.Бізнес надають консультації, послуги оренди приміщень для заходів та підтримують підприємців у запуску та розвитку бізнесу. Офіси ініціативи розташовані у всіх найбільших містах України.

Фонд розвитку інновацій – державна організація, створена для підтримки інноваційних проєктів і технологічних стартапів. Установа сприяє розвитку стартап-екосистеми та формує позитивний інвестиційний імідж української технологічної індустрії на міжнародному рівні. Фонд був заснований у 2018 р., а з 2023 р. перейшов під управління Міністерства цифрової трансформації України. Неофіційна назва – Український фонд стартапів (УФС) [37]. Після повномасштабного вторгнення у 2022 р. Фонд розвитку інновацій зосередився на

підтримці проєктів у таких критично важливих сферах, як оборона, кібербезпека, охорона здоров'я та інфраструктурна відбудова.

Офіс з розвитку підприємництва та експорту – це платформа для підтримки МСБ в Україні, що з 2015 р. сприяє розвитку підприємництва, підвищенню конкурентоспроможності українських компаній на міжнародних ринках, та стимулюванню експорту українських товарів і послуг [38]. Стратегічними цілями є підтримка МСП, розвиток експортних компетенцій українського бізнесу, промоція українських товарів та послуг за кордоном, а також допомога в налагодженні співпраці та партнерства між українським та закордонним бізнесом.

Торгово-промислові палати (ТПП) в Україні виконують низку важливих функцій, які сприяють розвитку та підтримці МСБ, зокрема це представництво інтересів бізнесу перед державними органами [39]. ТПП сприяють співпраці між підприємцями та урядом, адвокатуючи потреби та вимоги бізнес-спільноти на всіх рівнях, що включає лобіювання змін у законодавстві з метою впливу на підприємницьку діяльність й зниження адміністративних бар'єрів для ведення бізнесу. ТПП періодично критикують через недостатню ефективність та інертність у підтримці актуальних потреб МСБ. Іншою проблемою є бюрократія та непрозорість процесів деяких ТПП, тому часто представники МСБ надають перевагу членству в приватних бізнес-клубах.

Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій (УКРНОІВІ) – державний орган, що відповідає за управління системою інтелектуальної власності в Україні [40]. Його основна мета полягає в забезпеченні правової охорони об'єктів інтелектуальної власності, таких як патенти, торговельні марки, авторські права та інші види інтелектуальної власності.

Обласні державні/військові адміністрації (ОДА/ОВА) забезпечують виконання законів, рішень уряду та указів президента на регіональному рівні. ОДА/ОВА також координують діяльність місцевих органів врядування, реалізують регіональну політику та програми соціально-економічного розвитку. Адміністрації працюють над розвитком МСБ у своїх регіонах через надання адміністративних послуг та запуску програм підтримки на місцевому рівні. ОДА також відіграють

важливу роль у координації та реалізації державних та міжнародних програм, спрямованих на економічний розвиток та підтримку МСБ. Серед найпоширеніших інструментів підтримки:

- програми фінансової підтримки та кредитування, які забезпечують підприємцям доступ до нижчих кредитних ставок через відшкодування відсотків або грантів для розвитку бізнесу;
- освітні програми та тренінги, підвищення кваліфікації підприємців та їхніх працівників через організацію навчальних семінарів та тренінгів;
- підтримка експорту, зокрема адміністрації виступають, як ініціаторами та організатори експортних місій, спрямованих на просування місцевих товарів та послуг на зовнішні ринки, включно з фінансуванням участі в міжнародних виставках для місцевого бізнесу;
- регіональні адміністрації інвестують у розвиток інженерних мереж для промислових зон чи індустриальних парків.

Прикладом ініціатив підтримки на обласному рівні є проєкт «Територія розвитку». У рамках цього проєкту підприємці Одещини могли отримати компенсацію половини відсоткової ставки за кредитним договором від Одеської ОВА за умови кредитування в Ощадбанку [41]. Окрім того, це також ініціатива «Експортний потенціал Львівщини», у межах якої був створений двомовний каталог, на сторінках якого розміщено інформацію про понад 300 експортноорієнтованих підприємств Львівської області з різних галузей промисловості [42]. Ініціатива сприяла можливості доступу підприємств Львівщини на зовнішні ринки через промоцію їхньої продукції.

Міське самоврядування забезпечує підтримку підприємництва через надання дозволів та ліцензій, сприяння інвестиціям, а також організацію освітніх та тренінгових програм для підприємців. Міські та територіальні громади розробляють та впроваджують різноманітні проєкти та програми підтримки для МСБ, зокрема:

- гранти та субсидії для малого бізнесу, зокрема програми відшкодування відсотків, ваучери для інновацій, послуг консалтингу тощо;

- надання адміністративних послуг для підприємців (через ЦНАПи);
- розвиток інфраструктури для підприємництва – громади інвестують у виробничі площі або потенційно цікаві земельні ділянки на своїй території;
- освітні програми та навчання для МСБ, зокрема через створення програм, які спрямовані на розвиток компетенцій, знань про розвиток власної справи чи створення компанії.

На рівні громад також існує достатньо локальних програм підтримки, не лише у великих міських громадах з більшими бюджетами та спроможністю. Наприклад, Програма відшкодування відсотків за кредитами на впровадження енергозберігаючих заходів в Крупецькій територіальній громаді, що спрямована на підвищення енергоефективності [43].

Водночас на рівні територіальних громад відсутність ґрунтового аналізу актуальних проблем МСБ часто призводить до розриву між задекларованими намірами та реальним впливом інструментів підтримки. Це часто відбувається через формалізм у підходах до розробки програм, коли більше уваги приділяється виконанню декларативних вимог, а не досягненню практичних результатів, що зумовлено низькою інституційною спроможністю великої кількості громад, за винятком тих, які мають центр у більших містах.

Інституції, які виконують функцію фінансування надають доступ до необхідних ресурсів для запуску, розвитку та розширення бізнесу. Ця категорія включає державні та приватні банки, ЄБРР, МФК, біржові інститути тощо. Інструменти фінансування дозволяють підприємцям інвестувати в інновації, енергоефективність, масштабуватись, виходити на нові ринки та підвищувати свою конкурентоспроможність. Крім інституцій, що безпосередньо займаються фінансуванням сегменту МСБ, існують також установи, що фінансують їх опосередковано. Прикладом такої співпраці є Фонд енергоефективності, що зосереджений на підвищенні енергоефективності будівель та споруд і непрямо підтримує МСБ через фінансування програм енергоефективності [44].

Банківська система є фундаментальною для підтримки та розвитку МСП завдяки наданню широкого спектру фінансових послуг. Діяльність цих установ

дозволяє підприємствам інвестувати в нові проекти, підтримувати свою поточну діяльність та мати стабільний грошовий потік. Окремо варто згадати про роль банків у реалізації великих урядових програм підтримки бізнесу, де банки виступають як основні канали для розподілу державних коштів, оскільки мають великі мережі відділень та розгалужену систему управління, яка дозволяє ефективно та прозоро реалізовувати масштабні ініціативи. Також фінансові установи забезпечують надання консультаційних послуг для потенційних отримувачів грантів та кредитів через допомогу у розробці проектних заявок.

ЄБРР є одним з найбільших інституційних інвесторів в Україні, який зосереджує свої зусилля на підтримці бізнесу через інвестиції у ключові сектори економіки, такі як енергетична безпека, критична інфраструктура, продовольча безпека та торгівля [45].

Міжнародна фінансова корпорація (МФК) є однією з організацій групи Світового банку та найбільшою установою в галузі глобального розвитку, яка працює виключно з приватним сектором країн, що розвиваються [46]. Основною місією МФК є стимулювання економічного розвитку шляхом підтримки приватного підприємництва. В Україні МФК фінансує проекти, які сприяють впровадженню інновацій, сталому розвитку та соціальній відповідальності. Організація надає капітал МСБ, реалізовує консультаційні проекти, а також дає технічну допомогу для розвитку та розширення діяльності підприємців.

Фонд розвитку підприємництва (ФРП) – це державна установа, що має повноваження для стимулювання економічного зростання та створення нових робочих місць через надання фінансових ресурсів (кредитних програм) [47]. ФРП впроваджує свої програми підтримки за принципом фінансової установи «другого рівня», надаючи фінансові ресурси МСБ через відібрані банки-партнери. Банки-партнери надають кредити цільовим групам підприємців, які описані у програмах ФРП. Фонд надає кредити на вигідних умовах для розвитку та розширення бізнесу.

У червні 2024 р. ВРУ підтримала створення Національної установи розвитку, що передбачає реорганізацію Фонду розвитку підприємництва [48]. Установа розвитку має стати спеціалізованою державною організацією з мандатом на

відновлення інфраструктури та структурну трансформацію економіки, зможе фінансувати проекти з високим рівнем ризику, а також залучати фінансові інструменти для відбудови та розвитку економіки України.

Функція адвокатури дозволяє впливати на процес створення або зміни законодавства, яке регулює діяльність МСБ. Найвпливовіші інституції допомагають підприємцям запобігати прийняттю контрпродуктивних законів та сприяють ухваленню нормативно-правової бази, що спрощує умови для підприємництва.

Рада бізнес-омбудсмена в Україні була створена в рамках Меморандуму Української антикорупційної ініціативи, підписаного у 2014 р. [49]. Інституція працює, як незалежний механізм захисту прав підприємств і сприяє вирішенню їхніх скарг, що пов'язані з неправомірними діями або корупцією з боку державних органів.

Бізнес-асоціації та галузеві спільноти (об'єднання) створюють середовища для спілкування, адвокатури власних інтересів, обміну досвідом між підприємцями та іншими зацікавленими сторонами. Серед найбільших бізнес-асоціацій в Україні:

- Американська торговельна палата в Україні, що працює над покращенням інвестиційного клімату та розвитком двосторонніх економічних відносин між Україною та США, сприяє залученню американських інвестицій, впровадженню американських технологій та бізнес-практик в українську економіку, а також захищає інтереси своїх членів перед державою [50].
- Європейська Бізнес Асоціація (ЕВА) – інституція, що представляє інтереси європейських компаній в Україні [51]. ЕВА виступає як платформа для діалогу між бізнесом та українською владою через активні адвокатські кампанії та робочі групи, впливає на законодавчі ініціативи, що покликані забезпечити впровадження європейських стандартів та практик в українську економіку.
- Спілка українських підприємців (СУП) – організація, яка об'єднує підприємців різних сегментів та галузей [52]. Головна місія СУП – створення кращих умов для розвитку підприємництва в Україні через лобювання

інтересів бізнесу в уряді, зниження адміністративних бар'єрів, а також захист прав підприємців.

Функція освіти та розвитку компетенцій забезпечує підприємців знаннями та навичками, що необхідні для ефективного управління та зростання. Насамперед через освіту відбувається підвищення ефективності управління у всіх аспектах ведення бізнесу. Для МСБ цю функцію виконують ключові освітні установи, бізнес-інкубатори, акселератори та деякі проєкти.

Освітні організації, такі як університети та бізнес-школи сприяють розвитку через навчання та удосконалення всіх навичок та інструментів, які є необхідними для ефективного управління та зростання бізнесу. Серед найбільших та найефективніших установ можна виокремити Києво-Могилянську бізнес-школу, Львівську бізнес-школу УКУ та Київську школу економіки (КШЕ). Ці освітні установи об'єднані спільною місією підвищення рівня бізнес-освіти, підготовкою кваліфікованого персоналу та лідерів, здатних ефективно управляти та розвивати бізнес. Університети використовують сучасні освітні методики через кейс-методи та співпрацю з успішним бізнесом.

Бізнес-інкубатори та акселератори, організації, що забезпечують необхідні ресурси, знання та підтримку для стартапів і молодих компаній:

- CfE Accelerator УКУ – акселератор для українських стартапів, місією якого є розвивати стартап-культуру та підвищувати конкурентність українських стартапів у глобальній стартап-екосистемі [53].
- Radar Tech – перший український корпоративний акселератор. Інституція допомагає стартапам, корпораціям та екосистемам визначити свій шлях до зростання та інновацій [54]. Крім того, компанія втілює в життя нові продукти, бізнес-моделі та культурні зміни, використовуючи пул стратегів, аналітиків, дизайнерів продуктів та IT-розробників.
- Ukrainian Future – бізнес-інкубатор, що пропонує послуги з прискорення створення нових бізнесів [55]. Концепція інкубатора Ukrainian Future була розроблена спільно з українськими та фінськими експертами на основі

фінського освітнього та підприємницького досвіду. Ukrainian Future є частиною Малої академії наук України.

- YEP інкубатор – організація, яка допомагає стартапам валідувати ідеї та будувати масштабовану бізнес-модель разом з експертами зі стартап-спільноти [56]. З 2016 р. їх інкубацію пройшли понад 500 команд на ранній стадії. Установа активно працює із закладами вищої освіти в Україні.

Дія.Освіта – ініціатива у рамках національної платформи Дія, яка спрямована на покращення доступу до освітніх ресурсів і послуг через цифровізацію [57]. Платформа дозволяє користувачам отримувати освітні послуги онлайн, зокрема через реєстрацію на курси, швидкий доступ до навчальних матеріалів тощо.

Консалтингові компанії та окремі експерти надають необхідну для ведення бізнесу експертизу ззовні. Ця частина екосистеми допомагає компаніям адаптуватися до нових викликів на ринку, прискорити власний розвиток, оптимізувати операційну діяльність.

Представники цієї галузі сприяють поширенню найкращих практик та інноваційних підходів, що дозволяє МСП стати більш конкурентоспроможними. Також вони надають фінансові та управлінські послуги, допомагають у залученні капіталу та аналітиці. Через свій досвід і знання консультанти можуть допомагати у стратегічному плануванні, визначенню довгострокових цілей та розробити реалістичні плани для їх досягнення в усіх сферах діяльності бізнесу. Окрім безпосередньо консалтингових послуг, організації та фахівці, що виконують цю функцію, можуть надавати освітні послуги для розвитку компетенцій для персоналу або менеджменту компаній різного рівня в широкому спектрі тематик.

Консалтинг для МСП часто не приваблює великих гравців ринку (насамперед компанії «Великої четвірки»), через порівняно низькі бюджети МСБ на такі послуги та менш масштабні проєкти, що змушує ці компанії фокусуватися на великих бізнесах. Натомість ринок заповнюють менші консалтингові компанії та незалежні консультанти, які пропонують більш гнучке ціноутворення та спеціалізовані послуги. Часто ці гравці здатні краще адаптуватися до специфіки

роботи та динаміки розвитку малого бізнесу і пропонують рішення, що враховують потреби підприємців.

З іншого боку, серед частини підприємців МСБ існує недовіра або нерозуміння важливості ринку консалтингових послуг. Це часто походить від попереднього негативного досвіду роботи з консультантами або переконання, що консультанти не здатні повноцінно зрозуміти унікальний контекст їхнього бізнесу або загалом бути корисними. Також поширеним є нерозуміння реальної цінності консалтингу, оскільки підприємці вважають такі витрати невиправдано великими або нерелевантними для себе. Ці фактори створюють бар'єри для ефективного використання консалтингу як інструменту для розвитку та оптимізації бізнес-процесів, що підкреслює потребу в просвітницьких ініціативах для підвищення обізнаності про переваги консалтингових послуг для МСБ.

Інформаційні майданчики (як-от Ресурсний центр ГУРТ [58], Громадський Простір [59], Економічна правда [60]), видання та бізнес-клуби забезпечують доступ до важливої, актуальної та корисної інформації для МСБ. Саме ці інституції надають підприємцям новини про зміни в законодавстві, фінансові можливості, грантові програми, ринкові тенденції, аналітику тощо. Також важливою частиною функції інформаційної підтримки та висвітлення є діяльність бізнес-клубів, куди входить велика кількість МСП, серед найбільших:

- CEO Club Ukraine – одне з найстаріших бізнес-об'єднань підприємців, яке діє понад 13 років [61]. Клуб має лише одну філію у Києві, а кількість резидентів є закритою інформацією.
- Business Board має найбільшу кількість резидентів в Україні – 1800 осіб з 9 країн (всього 29 філій) [62].
- Young Business Club (YBC), що представлений у 8 країнах та має 16 філій, об'єднує більше ніж 1100 резидентів [63].

Крім інформаційної підтримки та висвітлення, усі перелічені бізнес-клуби пропонують нетворкінг та проводять тематичні події та конференції на різноманітні теми, що актуальні для підприємців. Приватні клуби набули популярності через потребу підприємців об'єднуватись та розповідати про себе з

одного боку, та недовіру до державних інституцій з іншого боку, зокрема до ТПП, різноманітних майданчиків при органах центральної та місцевої влади.

1.3. Сфера бізнес-консалтингу МСП та типові підходи до консалтингових проєктів у кризових умовах

В умовах економічної нестабільності та криз МСП зіштовхуються зі значними викликами. Для успішного подолання цих викликів та адаптації до мінливого середовища бізнес-консалтинг набуває особливого значення, оскільки забезпечує МСП консультативною, методичною та інформаційною підтримкою в різних аспектах їхньої діяльності.

Бізнес-консалтинг – це підприємницька діяльність фахівців із різних галузей знань та їх організацій з надання професійної допомоги суб'єктам господарювання у розв'язанні проблем ведення бізнесу з метою підвищення його конкурентоспроможності й ефективності та отримання прибутку [64]. Сучасний підхід до бізнес-консалтингу ґрунтується на професійно-підприємницькій моделі, яка передбачає, що ефективність консалтингових послуг залежить від рівня розвитку, реалізації та гармонійного поєднання інтелектуального (професійного) та підприємницького аспектів.

Програми підтримки МСП класифікуються за 3 основними напрямками: фінансова, експертно-освітня та інституційно-регуляторна підтримка (рис. 1.1). Кожна з цих груп охоплює специфічні інструменти, адаптовані до потреб підприємців на різних етапах їхнього розвитку.

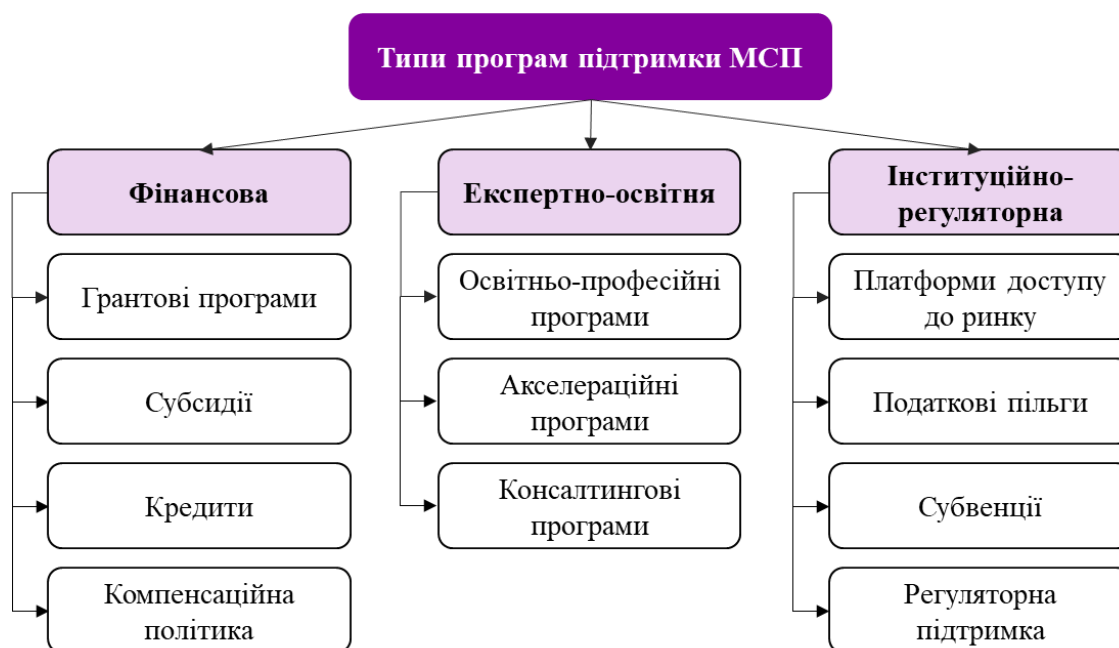


Рис. 1.1. Напрями та типи програм підтримки МСП

Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу.

У сучасному конкурентному середовищі МСП стикаються із викликами, пов'язаними з обмеженими ресурсами, нестабільністю ринків та необхідністю швидкої адаптації до змін, відповідно для підприємств консалтингові послуги часто є критично необхідними, оскільки вони не завжди мають достатній власний експертний потенціал або ресурси для вирішення складних бізнес-завдань. Бізнес-консалтинг допомагає цим підприємствам розробити ефективні стратегії розвитку, оптимізувати бізнес-процеси та впроваджувати інновації. Консультанти надають знання та досвід, які допомагають МСП:

- формувати зрозумілі стратегії та цілі;
- виявляти та вирішувати проблеми, що стримують зростання;
- розвивати компетенції та підвищувати ефективність управління;
- покращувати фінансові показники та збільшувати прибутковість.

Без підтримки бізнес-консалтингу МСП можуть опинитися у складній ситуації, що призведе до зниження їх конкурентоспроможності, втрати ринкових позицій і потенційного банкрутства. Бізнес-консалтинг виступає ключовим фактором стабільності та розвитку, допомагаючи підприємствам не лише подолати кризи, але й створювати передумови для сталого зростання. Водночас важливо, що, на відміну від великих компаній, МСП потребують більш індивідуалізованого

підходу у консалтингу, орієнтованого на конкретні проблеми та обмежені ресурси, як-от проводить Дія.Бізнес у Тернополі на безоплатній основі [65].

Для виживання та розвитку в умовах кризи МСП потрібна швидка та ефективна адаптація до нових умов ринку. У цей період консультанти мають зосередити увагу на таких аспектах допомоги МСП:

- провести аналіз ситуації та виявити ключові проблеми;
- розробити антикризову стратегію розвитку та план дій;
- адаптувати бізнес-процеси до нових умов (наприклад, диверсифікувати продукцію, розширити канали збуту, перейти на онлайн-продажі);
- оптимізувати витрати та ефективно управляти фінансами тощо.

Таким чином, в умовах кризи бізнес-консультанти виступають як «агенти змін», допомагаючи МСП переорієнтуватися на нові ринкові умови, шукати альтернативні джерела доходу та забезпечити стійкість. Консультанти можуть допомогти в ідентифікації нових можливостей для розвитку підприємства, розробці плану антикризових заходів, налагодженні співпраці з постачальниками та клієнтами, а також у впровадженні інновацій. У нинішньому контексті, консалтинг може включати також питання безпеки персоналу, логістики переїзду, перепрофілювання виробництва та виходу на нові міжнародні ринки.

Основні напрями та види бізнес-консалтингу для МСП

1. Стратегічний консалтинг спрямований на допомогу МСП у розробці довгострокових планів розвитку, враховуючи обмеження ресурсів та кризові умови. Консультанти допомагають керівникам МСП оцінити стан підприємства, визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, а також розробити стратегію та план дій для забезпечення виживання та розвитку. Наприклад, у період війни стратегічний консалтинг може включати переорієнтацію на нові ринки, адаптацію продукції чи послуг до умов кризи, а також розробку антикризових сценаріїв та планів.

2. Управлінський або ж менеджмент-консалтинг є важливою складовою підтримки бізнесу, яка спрямована на оптимізацію управлінських процесів та підвищення ефективності використання ресурсів. Консультанти з управління

стежать за тим, щоб лідери та ключові особи, які ухвалюють рішення в компанії, використовували ресурси найбільш ефективним способом для досягнення цілей. Вони оцінюють наявні стратегії управління та пропонують набір інструментів і методологій для їхнього покращення [66].

3. HR-консалтинг спрямований на підвищення ефективності процесів залучення, розвитку та управління персоналом. Консультанти в цій сфері допомагають компаніям не лише знаходити найкращих фахівців, але й створювати сприятливі умови для їхньої продуктивності та професійного зростання. Їхня робота зосереджена на людях, які формують організацію, і на розвитку командної культури, що сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

4. Фінансовий консалтинг полягає в аналізі фінансового стану МСП та розробці рекомендацій щодо покращення управління фінансами. В умовах кризи МСП часто стикаються з проблемами нестачі ліквідності та доступу до фінансових ресурсів. Консультанти у сфері фінансів можуть допомогти підприємствам:

- проаналізувати фінансові потоки та ідентифікувати неефективні витрати;
- розробити бюджети та фінансові плани;
- шукати додаткові джерела фінансування, у тому числі гранти чи кредити за пільговими програмами;
- оптимізувати структуру капіталу та розробити стратегію управління ризиками.

5. Операційний консалтинг фокусується на підвищенні ефективності щоденної діяльності компаній, ґрунтуючись на ключових показниках, таких як собівартість, продуктивність і якість. Їхня робота зосереджена на виявленні невикористаних можливостей, усуненні прогалин у робочих процесах і впровадженні інноваційних підходів до оптимізації операцій. Основними сферами діяльності є [66]:

- управління процесами – аналіз та реінжиніринг внутрішніх бізнес-процесів для досягнення максимальної ефективності;
- аутсорсинг – розробка стратегій делегування завдань стороннім постачальникам послуг;

- закупівля – оптимізація процесів вибору постачальників і зменшення витрат;
- управління ланцюгом постачання – забезпечення безперервності та ефективності постачань;
- управління ризиками – ідентифікація та мінімізація загроз у щоденній діяльності.

Операційні консультанти співпрацюють із різними департаментами, інтегруючи їхні зусилля для створення або вдосконалення робочих процесів. Наприклад, експерт з аутсорсингу може поєднувати знання в галузі операційної діяльності та управління персоналом, розробляючи ефективну стратегію для організації віддаленої роботи. Їх внесок дозволяє не лише підвищити продуктивність команди, а й створити стійкі механізми для досягнення довгострокових бізнес-цілей.

6. Маркетинговий консалтинг допомагає МСП виявити нові ринкові можливості, розробити ефективні стратегії збуту, покращити маркетингові комунікації та адаптувати продукт чи послугу до потреб клієнтів. У кризових умовах МСП мають бути готовими до змін у споживчому попиті, переходу до онлайн-торгівлі та використання цифрових каналів збуту.

7. Криза зазвичай стимулює МСП до цифровізації та впровадження нових технологій з метою підвищення конкурентоспроможності. Відповідно бізнес-консультанти в галузі цифровізації та трансформації бізнесу можуть допомогти МСП:

- оцінити поточний стан цифровізації та розробити план цифрової трансформації;
- вибрати та впровадити відповідні технологічні рішення (CRM, ERP, електронна комерція тощо);
- організувати навчання персоналу для роботи з новими технологіями;
- створити або покращити присутність в інтернеті та соціальних медіа.

Оцінка ефективності бізнес-консалтингу для МСП включає аналіз змін у фінансових та операційних показниках до та після надання консультаційних послуг. До ключових показників ефективності належать [67]:

- збільшення обсягів продажів та прибутковості;
- скорочення витрат та підвищення продуктивності;
- покращення клієнтського задоволення та утримання клієнтів;
- підвищення ефективності внутрішніх процесів;
- зміцнення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Дослідження Міжнародної фінансової корпорації показало, що МСП, які користувалися консалтинговими послугами для покращення управління, підвищення ефективності продажів та диверсифікації продуктів, покращували свої фінансові показники на 20-30% у перші 2 роки [68]. Відповідно до цього ж дослідження, під час пандемії COVID-19 МСП, які співпрацювали з бізнес-консультантами для впровадження електронної комерції та цифрових технологій, показали менше падіння обсягів продажів порівняно з тими, що не отримували таку підтримку.

Бізнес-консалтинг у воєнних умовах повинен враховувати специфічні фактори (втрата ринків збуту через бойові дії або окупацію територій, порушення логістичних ланцюгів постачання, ризик для безпеки персоналу і майна, невизначеність та зміна правового поля) та допомагати МСП адаптуватися до нової реальності, зокрема у сфері кризового менеджменту, включаючи планування, координацію дій в умовах надзвичайних ситуацій, збереження ключових ресурсів та активів підприємства.

Через війну деякі МСП змушені переміщувати свою діяльність на більш безпечні території або навіть в інші країни. Бізнес-консультанти можуть надавати підтримку в:

- пошуку нових локацій для ведення бізнесу;
- організації перевезення обладнання та персоналу;
- налагодженні співпраці з місцевими органами влади та партнерами;
- адаптації бізнес-моделі до умов нового ринку;
- реєстрації нового бізнесу на інших територіях, отриманні необхідних дозволів та сертифікатів, і пошуку нових клієнтів та партнерів тощо.

Міжнародний досвід показує, що бізнес-консалтинг є важливим інструментом підтримки МСП під час криз. У країнах ЄС, США та інших держав з розвинутою економікою існують державні та приватні програми, спрямовані на надання консультаційної підтримки МСП [69]. Наприклад:

- У США Small Business Development Centers надають МСП консалтингові послуги у сферах маркетингу, фінансів та управління персоналом [70]. Окрім того, є програма експортного фінансування від Export-Import Bank of the United States (EXIM), яка надає гарантії та страхування для МСП, що експортують продукцію [71]. Організація SCORE Association пропонує безкоштовне наставництво та освіту для підприємців [72].
- У ЄС програма «Enterprise Europe Network» забезпечує підтримку МСП у пошуку партнерів, міжнародній експансії та впровадженні інновацій [73].
- В Ізраїлі держава підтримує технологічні інкубатори, які допомагають стартапам та МСП розвивати інноваційні продукти [74]. Програми безпеки включають спеціальні тренінги та консультації з управління безпекою та ризиками для підприємств в умовах постійної загрози.
- Канада пропонує програми стабілізації бізнесу, урядові ініціативи з надання фінансової допомоги та консалтингових послуг для МСП, що постраждали від кризи. Підтримка експорту здійснюється через Canada Trade Commissioner Service, яка допомагає МСП виходити на міжнародні ринки [75].

Міжнародні організації такі як МФК, ЄБРР, USAID, UNDP та інші надають консультаційну та фінансову підтримку українським МСП, зокрема:

- Програма ЄС «EU4Business» підтримує МСП в Україні через навчальні програми, грантові конкурси та консультації, допомагаючи їм розвиватися, впроваджувати інновації та адаптуватися до нових ринкових умов [76]. Окрім того, ЄС пропонує й інші програми підтримки МСП, такі як «Горизонт Європа» (Horizon Europe), які надають гранти для досліджень та інновацій [77].

- МФК надає фінансування для посилення стійкості українського технологічного сектору та створення механізму розподілу ризиків для розширення доступу до фінансування для малих підприємств країни. Ця підтримка є частиною програми «Дії з підвищення економічної стійкості» вартістю 2 млрд дол. США, започаткованої 2022 р. з метою збереження економічної активності та створення робочих місць [78]. Окрім того, МФК надає також і консультаційну допомогу МСП, спрямовану на покращення корпоративного управління, підвищення ефективності операцій та доступ до фінансування.

До найбільш поширених проблем та викликів бізнес-консалтингу для МСП у кризові часи можна віднести наступні:

1. Обмеженість ресурсів, адже під час кризи у МСП часто виникають фінансові труднощі, через що вони можуть не мати достатньо ресурсів для оплати консалтингових послуг. Навіть якщо підприємство розуміє необхідність консультацій, обмежені фінансові можливості можуть перешкоджати отриманню якісних послуг. Це ставить виклик перед консультантами, які повинні знаходити компроміс між вартістю своїх послуг та можливостями клієнтів.

2. Логістичні та безпекові виклики. Під час війни або інших криз консультантам може бути важко фізично зустрічатися з клієнтами, особливо якщо вони знаходяться в небезпечних регіонах або працюють під загрозою для життя (поблизу лінії фронту чи регіонах, які є частими цілями для атак РФ), що вимагає від консультантів розробки нових форматів роботи та методів комунікації.

3. Необхідність адаптації консалтингових методик. Наприклад, традиційні методи стратегічного планування або фінансового аналізу можуть вимагати модифікації, щоб врахувати високий ступінь невизначеності та ризиків. Консультанти повинні бути гнучкими та креативними, пропонуючи рішення, які відповідають реальним потребам та можливостям МСП в умовах кризи.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I

МСП є рушієм економічного розвитку України, забезпечуючи робочі місця, інновації та економічну стійкість. Їхня здатність адаптуватися до кризових умов робить їх особливо важливими в умовах війни та економічної нестабільності. Формування ефективної нормативно-правової бази підтримки МСП стало пріоритетним завданням держави.

Нормативно-правова база підтримки МСП визначена низкою ключових законів, зокрема Законом України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва», який визначає критерії МСП та механізми державної підтримки. Податковий кодекс України передбачає спеціальні умови для МСП через спрощену систему оподаткування, що знижує податковий тиск і сприяє зростанню бізнесу. Особливу увагу приділено грантовим програмам та МТД, які надаються відповідно до Постанови КМУ № 153. Такі програми, як EU4Business, забезпечують МСП фінансову підтримку для стимулювання інновацій, експортної діяльності та інвестицій. Закон України «Про інноваційну діяльність» також визначає підтримку інноваційних підприємств, що є важливим елементом розвитку МСП.

Таким чином, нормативно-правова база підтримки МСП в Україні значно розвинулася з моменту незалежності, включаючи широкий спектр законів та регуляторних актів, спрямованих на створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього бізнесу. Оцінка ефективності цих законів показує, що більшість із них позитивно вплинули на розвиток МСП, зокрема, через спрощення оподаткування, пільгове кредитування, державні програми підтримки та завдяки міжнародній технічній допомозі. Однак деякі аспекти, зокрема інноваційний розвиток МСП, все ще потребують удосконалення. Після 2022 р., в умовах війни та економічної нестабільності, нормативно-правова база була посилена новими механізмами підтримки МСП, які були спрямовані на забезпечення стійкості та відновлення МСП під час кризи.

Екосистема підтримки МСБ являє собою сукупність взаємопов'язаних інституцій, стратегій, законодавчих та регуляторних механізмів, які спрямовані на забезпечення сталого функціонування, зростання та розвитку підприємництва в Україні. Ключові напрямки діяльності екосистеми підтримки включають розширення доступу до фінансування, зменшення регуляторного навантаження, стимулювання інноваційної діяльності та сприяння виходу бізнесу на міжнародні ринки. Важливим досягненням у цьому контексті стало затвердження «Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації МСП до 2027 року», яка враховує сучасні виклики, зокрема наслідки війни, та економічні потреби підприємств. Стратегія акцентує на створенні сприятливих умов для розвитку бізнесу, інтеграції в глобальну економіку та забезпеченні інклюзивності, враховуючи потреби різних категорій підприємців.

Екосистема підтримки МСБ є дуже складною та комплексною. До забезпечення її ефективної діяльності долученні численні державні й недержавні установи та інституції, які виконують різні функції, зокрема ВРУ, КМУ, Міністерство економіки України, Міністерство цифрової трансформації України, Центральний банк, Офіс з розвитку підприємництва та експорту, Дія.Бізнес тощо.

Кризові умови, викликані війною, зумовили необхідність активізації регіональних програм, зокрема спрямованих на підтримку підприємців у постраждалих регіонах. Сфера бізнес-консалтингу є важливим елементом такої підтримки МСП, спрямованим на вдосконалення управління, фінансової стійкості та операційної ефективності. Консалтинг дозволяє МСП отримати професійну допомогу в управлінні бізнесом, розробці стратегій виживання та розвитку, адаптації до нових ринкових умов та мінімізації негативних наслідків криз. Використання сучасних методологій та міжнародних практик підвищує ефективність консалтингових проєктів. Міжнародний досвід свідчить про важливість державної підтримки та співпраці з міжнародними організаціями для забезпечення стійкості та розвитку МСП.

РОЗДІЛ II

ВПЛИВ ВІЙНИ НА МСП ТА АНАЛІЗ ГРАНТОВИХ ПРОГРАМ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ВІДНОВЛЕННЯ У 2022-2024 РОКАХ

2.1. Огляд економічного стану МСП в Україні протягом 2022-2024 років

Економіка України стикається з одними з найсерйозніших викликів у новітній історії через війну, яка розпочалася 24.02.2022 р. Повномасштабне вторгнення призвело до значних жертв серед цивільного населення, вимушеного переселення мільйонів людей, значної шкоди інфраструктурі, перебоїв у торгівлі та глибоких економічних потрясінь. Як наслідок, реальний ВВП скоротився на 29,1% у 2022 р. [79]. Однак економіка продемонструвала стійкість, перевершивши початкові прогнози падіння на 40-50%, і стабілізувалася до середини 2023 р., а зростання ВВП уже у 2023 р. становило 5,3% [80].

Війна мала глибокий негативний вплив на МСБ в Україні. За дослідженнями Центру економічного відновлення, на кінець 2023 р. 78,1% підприємств оцінили свій фінансово-економічний стан як задовільний або поганий, що значно більше, ніж 22,3% до вторгнення. На 2024 р. саме МСП становлять 99,98% усіх підприємств в Україні [81].

У 2021 р. на МСП в Україні припадало 81,6% загальної зайнятості в бізнесі та 70,2% доданої вартості, але до 2024 р. ці показники знизилися до 74% та 64% відповідно, що значною мірою пов'язано з впливом війни, яка змусила багато МСП закритися та спонукала значну кількість працівників покинути країну. З жовтня 2022 р. російські атаки на об'єкти критичної інфраструктури ще більше порушили нормальну роботу багатьох МСП, загостривши наявні проблеми.

Згідно з опитуванням, проведеним Дія.Бізнес, понад 40% українських МСП були змушені призупинити або частково призупинити діяльність під час повномасштабного вторгнення [82]. Крім того, жінки-підприємці в Україні стикаються з додатковими викликами, оскільки вони все ще переважають у секторах з низькою доданою вартістю, працюють у менших масштабах і рідше

беруть участь у міжнародній торгівлі. Лише 7% підприємств, власницями яких є жінки, експортують товари та/або послуги. До того ж, жінкам-підприємницям часто важко отримати доступ до фінансування: 63% з них доводиться фінансувати свій бізнес самостійно. Незважаючи на ці виклики, майже половина респондентів опитування (45,8%) очікують зростання бізнесу за підсумками 2024 р.: 19,8% очікують зростання на 10-20%, 10,3% – на 30-40%, а 15,7% прогнозують зростання на понад 50% порівняно з 2023 р.

З огляду на тенденції, що склалися, та на невизначеність, що спричиняє економічну турбулентність, гранти для МСБ сьогодні – критично необхідні. Саме підприємці підтримують макроекономічну стабільність, сплачують податки в бюджети різних рівнів. І саме цей сегмент бізнесу формує середній клас, який є потужним фактором захисту демократії, зростання добробуту населення та швидкого відновлення життя, особливо у деокупованих громадах та регіонах. Під час війни грантові гроші здатні врятувати сотні українських бізнесів, які стануть справжніми драйверами успішного відновлення та економічного зростання. Зокрема, особливу увагу варто звернути на релоковані підприємства, які продовжують працювати на новому місці, інтегруючись у нові громади, відновлюючи та вибудовуючи нові партнерства та логістику.

Також важливо, щоб грантова підтримка була спрямована на адаптацію економіки до зеленого переходу та глобальної конкуренції через стандартизацію і сертифікацію послуг, товарів чи виробництв, аби відповідати вимогам ЄС. Програми підтримки МСП надають підприємцям необхідні ресурси не тільки для відновлення, а й для розвитку, стимулюючи впровадження інновацій і, як наслідок, посилюючи конкурентоспроможність на зовнішніх ринках та можливість збільшення експортного потенціалу. Грантові програми допомагають бізнесу зменшити фінансове навантаження, дають можливість звільнити або залучити ресурси на розвиток, наприклад, на маркетинг продукції, підвищення ефективності виробничих процесів, навчання персоналу.

Для виявлення основних викликів, з якими наразі стикаються МСП, оцінки їхньої задоволеності державними та міжнародними програмами підтримки та

виявлення труднощів, з якими вони стикаються при участі в цих програмах, компанією Civitta в травні-червні 2024 р. було проведено онлайн-опитування підприємницької позиції із залученням 209 учасників [83]. Згідно з його результатами, найбільш нагальними проблемами, з якими наразі стикається бізнес, є перебої з енергопостачанням, нестача кваліфікованої робочої сили, а також зниження попиту або втрата ринків збуту (рис. 2.1).

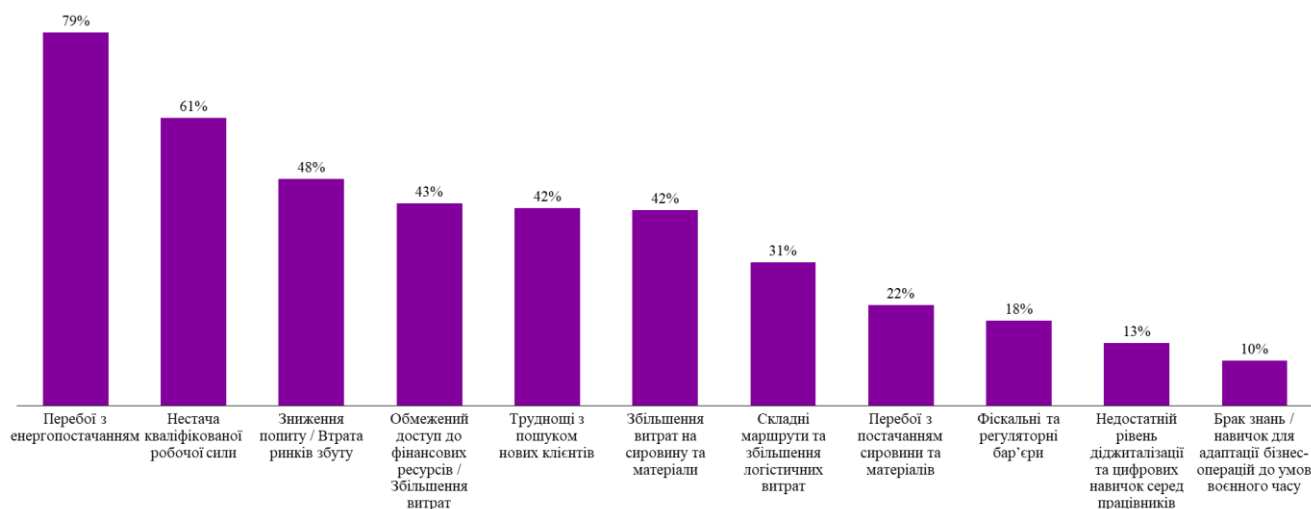


Рис. 2.1. Найбільш нагальні проблеми, з якими стикається МСБ у 2024 р.

Джерело: складено автором за матеріалами опитування, проведеного під час роботи в компанії Civitta [83].

Окрім основних викликів, опитані бізнеси зазначають також і про інші важливі проблеми [83]:

- песимізм щодо майбутнього – багато компаній розглядають можливість банкрутства;
- непередбачуваність мобілізації та відсутність чітких механізмів для бронювання працівників від мобілізації;
- зниження інтересу до інноваційних проєктів, а місцева влада часто надає перевагу співпраці з більшими підприємствами, залишаючи МСП без необхідної підтримки для розвитку;
- блокування кордонів та пов'язані з цим труднощі доступу до експортних ринків, що вимагають значних зусиль і спричиняють додаткові витрати;

- зниження попиту на непродовольчі товари внаслідок війни, через що МСП, які їх виробляють, намагаються вийти на міжнародні ринки, проте стикаються з фінансовими обмеженнями;
- у секторі медичних послуг існує нерівна конкуренція, оскільки державна та місцева підтримка громадських установ ставить приватні підприємства у не вигідне становище.

У відповідь на значний спад у 2022 р. уряд України ініціював різні заходи підтримки сектору МСП. Для надання швидкої підтримки під час повномасштабного вторгнення уряд сприяв релокації підприємств із зон бойових дій до безпечніших західних регіонів. Ця програма підтримувала бізнес, допомагаючи їм знаходити нові місця розташування, забезпечуючи транспорт, підтримку в переміщенні працівників і сприяючи відновленню логістичних та ринкових зв'язків. У 2022 р. в межах цієї державної програми було релоковано 800 підприємств, з яких 623 відновили роботу на нових місцях [84]. Крім того, був запущений чат-бот @businessWar_bot для надання консультацій бізнесам, які стикаються з викликами під час війни [85].

З 24.02.2022 р. 57,9% опитаних у межах дослідження Civitta компаній брали участь у державних програмах підтримки бізнесу, при цьому рівень задоволеності різними видами підтримки різниться [83]. Серед тих, хто не брав участі, основними причинами були:

- невідповідність компанії умовам і вимогам програм;
- обмеженість переваг порівняно з пов'язаними з ними витратами або зобов'язаннями;
- недостатня поінформованість про державні програми підтримки бізнесу;
- програми не вирішують конкретних проблем чи потреб компанії;
- брак часу;
- побоювання щодо корупції;
- відсутність реакції та зворотного зв'язку з боку координаторів програм;
- недовіра та невпевненість у завтрашньому дні, що перешкоджає створенню нових робочих місць, які є загальною вимогою для участі в програмах.

Лише 38,3% підприємств, як учасників, так і неучасників програм, вважають, що інформація про державні інструменти підтримки МСП, а також про можливості участі в них є достатньою та легкодоступною, тоді як 37,8% не згодні з цим, а для решти 23,9% – важко оцінити [83]. Багато компаній, які беруть участь у програмах державної підтримки, повідомляють про низку проблем, які підривають їхню ефективність та доступність. Основні проблеми включають:

- брак прозорості;
- відсутність зворотного зв'язку та чітких причин для відмови;
- бюрократичні проблеми;
- проблеми з реєстрацією заявок;
- погана комунікація з виконавцями;
- нечіткий опис критеріїв та умов програми;
- проблеми з Ощадбанком;
- непокриття податків.

Компанії також стикаються з проблемами неповної компенсації витрат та вибірковою підтримкою, яка часто не поширюється на компанії з іноземними засновниками, особливо за такими програмами, як кредити «5-7-9» [86]. Відсутність можливості повторної участі в таких програмах, як «Власна Справа» [30], ще більше обмежує ефективність цих ініціатив. Серед інших проблем також потреба в доступних операційних кредитах з реалістичними критеріями, а також затримки або часткове фінансування в деяких випадках. Програмам консультаційної підтримки бракує необхідної фінансової підтримки та практичних інструментів, оскільки вони вимагають знання англійської мови без проведення мовних курсів.

Опитані компанії також поділилися пропозиціями щодо вирішення цих проблем. Серед основних пропозицій були такі:

- збільшення кількості програм та обсягу фінансування;
- спрощення фіскального контролю;
- розширення охоплення інформацією про програми підтримки;
- більш прозорі умови участі.

На основі наданих відповідей були виокремлені такі рекомендації: скасування оподаткування грантів, надання пріоритетності підтримці виробництва, а не послуг чи торгівлі, а також вивчення можливостей для альтернативної енергетики. Автоматизація бюрократичних процесів та стандартизація документації були відзначені як шляхи підвищення ефективності. Пропозиції щодо податкових пільг включали звільнення від сплати ПДВ, податку на оренду землі та списання податкової заборгованості. Було також запропоновано створити централізований ресурс для підприємців з вичерпною інформацією про податковий статус та розробити мобільний додаток для податкових повідомлень.

Для вирішення проблеми відключення електроенергії опитані компанії висловили зацікавленість у державній програмі придбання генераторів та обладнання для альтернативної енергетики. Інші пропозиції включали полегшення умов отримання кредитів та грантів, надання економічних застережень від мобілізації, вирішення питань прикордонної логістики та підтримки експортних каналів, спрощення підтримки бізнесу, що постраждав від ракетних обстрілів, пряму взаємодію з бізнесом, створення рівних прав для ВПО та переміщеного бізнесу, а також розширення підтримки соціальних підприємств. Серед заходів, що сприятимуть подальшому зміцненню бізнес-середовища в Україні, було запропоновано посилення співпраці з міжнародними програмами, підвищення доступності, регулярне оцінювання ефективності програм та використання персоналізованих підходів.

Хоча багато МСП висловлюють зацікавленість у грантах та кредитах, існує значний попит на допомогу в таких сферах, як впровадження інноваційних підходів та створення нових, інноваційних продуктів (76,1%), цифрові технології та трансформація (50,3%), екологічні практики, зелені технології та перехід (48,7%). Крім того, є потреба в юридичній підтримці, можливостях для налагодження контактів та податкових пільгах для кращого вирішення проблем.

Загалом, незважаючи на позитивне сприйняття наявних програм, залишається значна прогалина у задоволенні конкретних потреб та забезпеченні ефективних механізмів комунікації та підтримки. Це підтверджується тим, що

68,9% підприємств вважають поточні державні ініціативи для МСП недостатніми у вирішенні цих питань, тоді як лише 6,7% вважають їх достатніми [83].

За результатами дослідження програм державної підтримки МСП, найбільш вигідними формами підтримки є гранти, допомога у пошуку клієнтів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, а також доступ до пільгових кредитів (рис. 2.2). Однак важливо правильно інтерпретувати ці результати, адже той факт, що 92% МСП вважають гранти найефективнішою формою підтримки, не обов'язково свідчить про те, що вони потребують фінансової допомоги (або тільки її) для таких речей, як купівля обладнання. Натомість МСП можуть потребувати грантової підтримки для отримання індивідуальних консультаційних послуг, програм навчання працівників або сертифікації, щоб вийти на нові ринки та розширити свою експортну діяльність. Аналогічно, хоча кредити також можуть розглядатися для вирішення вищезазначених питань, вони в основному використовуються для поповнення оборотного капіталу.

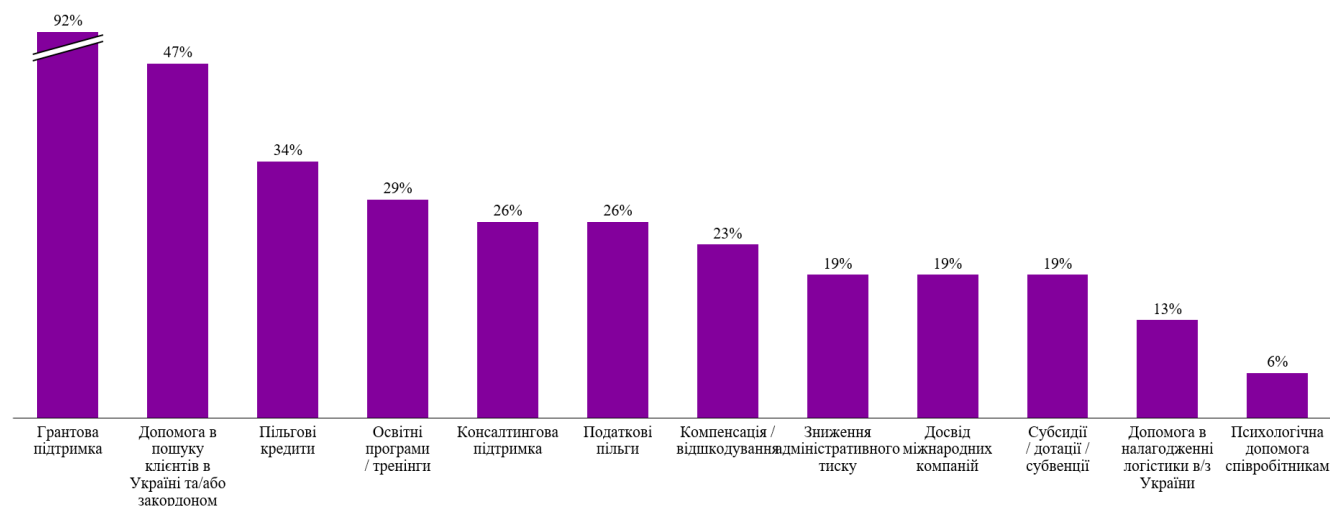


Рис. 2.2. Найбільш ефективні форми підтримки для вирішення поточних викликів, з якими стикається МСБ у 2024 р.

Джерело: складено автором за матеріалами опитування, проведеного під час роботи в компанії Civitta [83].

Окрім державної підтримки, багато міжнародних організацій та донорів надають фінансову та нефінансову допомогу МСП в Україні. З початком війни було запущено багато нових ініціатив, деякі з них було реформовано, а інші продовжили роботу без змін. Ці міжнародні зусилля часто доповнюють державні програми,

забезпечуючи всебічну підтримку українських МСП. Ініціативи Європейської комісії та інших міжнародних організацій, таких як USAID, ЄБРР, ПРООН, UMAEF, GIZ та інших донорів, були та залишаються надзвичайно важливими у наданні грантів, кредитів, консалтингових послуг та навчання для підвищення стійкості та зростання МСП в умовах складних воєнних обставин.

2.2. Роль міжнародної технічної допомоги як засобу підтримки економічної стійкості МСБ

Міжнародна технічна допомога (МТД) – це ресурси, які надаються донорами на безоплатній основі для здійснення проєктів з метою проведення реформ і реалізації програм соціально-економічного розвитку України [87]. Донор – держава, уряд іноземної держави, організація, установа, фонд, уповноважені урядом іноземної держави, міжнародна організація, що надає міжнародну технічну допомогу Україні.

Міністерство економіки України є координатором роботи щодо залучення та моніторингу використання МТД та має право офіційного звернення до країн і міжнародних організацій-донорів [88]. У рамках надання Україні МТД співробітництво здійснюється із понад 20 країнами та 30 міжнародними організаціями. Найбільшими донорами для України є США та Європейський Союз. Не менш важливими донорами є також Канада, Німеччина, Швеція, Швейцарія, Японія, організації ООН, Світовий банк, ЄБРР та інші [2].

Основними групами реципієнтів проєктів МТД є держава, бізнес, громадські організації та безпосередньо громадяни., тоді як пріоритетними напрямками надання МТД є наступні [86]:

1. Удосконалення регуляторної політики, поліпшення інвестиційного клімату, розвиток підприємництва та конкуренції на внутрішньому ринку.
2. Розвиток фінансового ринку та банківського сектору.
3. Розвиток сільськогосподарського сектору.

4. Охорона здоров'я та соціальний захист населення.
5. Розвиток освіти, науки, культури та туризму.
6. Модернізація муніципальної інфраструктури та транспорту.
7. Розвиток громадянського суспільства тощо.

Основні організаційно-правові засади технічного співробітництва з країнами-донорами та міжнародними організаціями регулюються 21 рамковим міжнародним договором України та міжнародними договорами щодо впровадження програм співробітництва в різних сферах економіки.

Ключова роль належить Європейському Союзу, який через власні інституції підтримує розвиток МСБ в Україні, а від початку повномасштабної війни оперативно й суттєво посилив підтримку українського ММСП. Програми підтримки спрямовані на доступ до фінансування та інвестицій, зокрема через пільгові кредити та гранти. Також підтримка сприяє впровадженню інновацій, виходу на нові ринку, обміну досвідом через консалтингові та навчальні проєкти.

Європейська Комісія аналізує потреби країн-партнерів, щоб визначити пріоритети підтримки. В Україні такі пріоритети включають економічне зростання, зміцнення інституцій та сприяння розвитку підприємництва, особливо середнього і малого бізнесу. Після визначення пріоритетів ЄК разом із Європейським Парламентом та Радою ЄС затверджує бюджет на їхню реалізацію. Затверджений бюджет розподіляється за напрямками, і далі ЄК забезпечує прозорий контроль та моніторинг ефективності використання коштів через партнерські організації (ЄБРР, GIZ тощо) [89]. На основі стратегічних цілей формуються програми допомоги. Кожна програма має чітко визначені завдання, цільову аудиторію (ЦА) та очікувані результати.

Як зазначила координаторка сектору конкуренції та економічних питань Представництва ЄС в Україні під час інтерв'ю, проведеного EasyBusiness, після початку повномасштабного вторгнення можливість брати кредити зменшилася: «Про інвестиційні кошти вже не йшлося – виникла потреба у безповоротній допомозі та обігових коштах, тому всі проєкти ЄС були переорієнтовані, з'явилися нові напрямки – мікрогранти, а також малі та середні гранти на суми й цілі,

адаптовані до різних потреб різних категорій підприємців – це допомогло їм залишитися на плаву у важкі часи» [90].

За дослідженням EasyBusiness, ключові напрямки допомоги ЄС включають наступне [90]:

- фінансові інструменти, доступ до фінансування;
- підтримка ММСП через нефінансові інструменти (бізнес-коучинг, консультації, програми адаптації до норм, вимог і стандартів ЄС задля виходу на європейські ринки);
- поліпшення бізнес-середовища й умов ведення бізнесу.

Для допомоги Україні в її відновленні, реконструкції та модернізації 01.03.2024 р. ЄС запустив новий механізм підтримки на 2024-2027 рр. – План підтримки України. План має на меті покращити бізнес-середовище, забезпечивши участь МСП у процесі відновлення країни, підвищити ефективність регулювання, покращити доступ до фінансування, забезпечити рівні умови та чесну конкуренцію, а також допомогти МСП нарощувати потенціал для відповідності стандартам ЄС, що дозволить їм відновити роль рушіїв зростання та постачальників робочих місць [91].

Основні напрями програми включають забезпечення фінансової стабільності, сприяння економічному відновленню та підтримку вступу України до ЄС. Програма впроваджується у тісній співпраці з урядом України, зокрема Міністерством фінансів, і включає три основні компоненти (рис. 2.3).

Пряма фінансова підтримка	38,27 млрд євро у вигляді грантів і кредитів для задоволення нагальних фінансових потреб та підтримки важливих реформ і інвестицій.
Інвестиційний фонд	6,97 млрд євро – інвестиційна рамка має мобілізувати до 40 млрд євро державних і приватних інвестицій через бюджетні гарантії та фінансові інструменти
Технічна допомога	4,76 млрд євро для впровадження реформ відповідно до стандартів ЄС, підвищення рівня управління та зміцнення громадянського суспільства

Рис. 2.3. Компоненти Плану підтримки України на 2024-2027 рр.

Джерело: складено автором [91].

Програма передбачає до 50 млрд євро фінансової підтримки у вигляді грантів і кредитів [91]. Разом з тим, 24.07.2024 р. було схвалено перший транш у майже 4,2 млрд євро для відновлення, реконструкції та модернізації України.

Нині діє низка фінансованих ЄС програм і заходів, скерованих на широкий діапазон цілей: від розвитку й набуття нових навичок, освітніх і консалтингових ініціатив – до надання грантів для фінансування бізнес-ідеї та подолання бар'єрів на шляху до виходу на європейські ринки. ЄС надає українським ММСП всебічну допомогу також у розвитку жіночого бізнесу й молодіжного підприємництва, активно підтримує розвиток стартапів та інновацій.

Серед найбільших програм:

1. EU4Business – платформа для підтримки МСБ у країнах Східного партнерства, включаючи Україну [76].
2. COSME – програма ЄС для підтримки конкурентоспроможності підприємств малого та середнього бізнесу, також була реалізована в Україні через ЄК у 2016-2020 рр. [92].
3. Горизонт Європа – науково-дослідна програма, що фінансує інноваційні проекти, зокрема серед малих підприємств, та надає гранти на розвиток нових технологій і продуктів [77].
4. Європейська мережа підприємств – ініціатива ЄК, яка підтримує підприємців через консалтинг, доступ до нових ринків та налагодження контактів в ЄС [73].

Дуже промовистою про EU4Business є наступна цитата Генріка Вітфельта, в.о. керівника відділу «Економічна співпраця, енергетика, інфраструктура і довкілля» Представництва ЄС в Україні в контексті старту шостої хвилі грантової підтримки: «Від початку повномасштабної російської агресії ЄС і Німеччина спільно через програму EU4Business здійснили п'ять грантових конкурсів, у межах яких надали понад 5,5 млн євро для більше ніж 1100 українських ММСП. Для економіки України в часи війни надважливо підтримувати ММСП, щоб вони вистояли, щоб у подальшому поступово відновилися і розвивалися. Кожен підприємець важливий і кожне окремо взяте підприємство допомагає країні:

забезпечує робочі місця, сплачує податки та підтримує економічну діяльність» [93]. У рамках цієї програми 100 українських мікро-, малих та середніх підприємств з експортною спроможністю та інноваційним потенціалом мали можливість отримати до 10 тис. євро кожен для відновлення, розвитку та стійкості у часи війни (програма була реалізована EasyBusiness у співпраці з Civitta – див. детальніше у Розділі 3.2).

USAID – Агентство США з міжнародного розвитку – в Україні сприяє економічному розвитку, підтримці демократичних інститутів, технічній допомозі та покращенню державного управління [94]. USAID підтримує малий та середній бізнес в Україні через різноманітні програми та проекти, що включають:

- фінансову підтримку та гранти для бізнесу різних розмірів та сфер діяльності;
- навчання та розвиток компетенцій, зокрема підвищення кваліфікації, управлінських навичок, маркетингу, фінансового планування та інших ключових компетенцій, необхідних для успішного ведення бізнесу;
- підтримка екосистеми підтримки МСБ – USAID допомагає в розвитку інфраструктури, необхідної для підтримки бізнесу, включно з допомогою у впровадженні цифрових технологій та підтримці бізнес-інкубаторів;

В Україні діє кілька великих програм USAID [95]:

- Програма Harvest, яка допомагає агровиробникам України підвищувати ефективність, стійкість і конкурентоздатність їхніх виробництв за умов війни, закладаючи основу для довготривалого сталого зростання агросектору.
- Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України» (CEP), що сприяє розвитку відкритої української економіки через підтримку малих та середніх підприємств для підвищення їхньої конкурентоздатності.
- Проєкт USAID «Забезпечення енергопостачання, стійкості та сталої роботи енергомереж» (SPARC), який зміцнює енергобезпеку України та забезпечує надійність і доступність постачання електрики, газу та тепла.
- Проєкт Rehab4U, який має на меті впровадження високоякісних послуг з фізичної реабілітації в системі охорони здоров'я України, та інші.

GIZ – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit – активно працює в Україні з 1993 р. [96]. Фонд сприяє розвитку бізнесу та міжнародній співпраці, реалізовує та фінансує проекти на замовлення німецьких міністерств, ЄС та інших міжнародних організацій. Ключові напрямки роботи в Україні включають:

- Розвиток економіки та збереження робочих місць, зокрема через грантові й консультаційні програми для МСБ, спрямовані на впровадження інновацій і виходи на нові ринки.
- Ефективне врядування та стійке суспільство – фонд консультиє український уряд з питань місцевого самоврядування, верховенства права, розвитку торгівлі та у питаннях енергетики. Окрім того, GIZ консультиє українські муніципалітети щодо надання більш ефективних та цифрових послуг для громадян, а також проводить тренінги для адміністративного персоналу і допомагає муніципалітетам у відновленні соціальної інфраструктури.
- Енергетика та пом'якшення наслідків зміни клімату, забезпечення надійного енергопостачання, створює консультаційні програми в тематиках енергозбереження, зеленого переходу та стійкості енергетичної системи.

GIZ активно підтримує МСБ для збільшення його стійкості та конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Програми GIZ зосереджені на розвитку вмінь і навичок працівників та управлінців й підтримці інновацій. Організація працює з МСБ через проекти, які надають консультації та фінансову підтримку, також GIZ сприяє зміцненню місцевого самоврядування через підтримку розвитку муніципальних послуг та інфраструктури.

Представництво Світового банку в Україні – партнер уряду та приватного сектору в реалізації програм економічного розвитку та підтримки МСБ. Діяльність банку спрямована на сприяння економічним реформам, покращення бізнес-клімату та забезпечення стабільного економічного зростання. Серед найбільших проектів інституції в країні:

- Програма економічної стійкості, яка робить акцент на короткострокових фінансових інструментах, таких як гарантії та оборотний капітал.

Ключовими сферами є банківський сектор, агробізнес, технології, ІТ та робота з проблемними активами [97].

- Проєкт інклюзивної підтримки відновлення сільського господарства – основною ціллю ініціативи є підтримка відновлення сільського господарства України. Загальна вартість проєкту – 500 млн дол. США [98].

Представництво Світового банку в Україні надає кредити та гранти для реалізації проєктів, що підтримують розвиток інфраструктури, підвищення продуктивності праці та втілення інновацій у секторі МСБ, а також допомагає з розробкою політик, які спрямовані на покращення доступу до фінансування та стимулювання підприємницької діяльності. Організація надає технічну допомогу у формі консультування, навчання та обміну знаннями, що допомагає підприємцям впроваджувати ефективні управлінські практики.

Значний внесок у підтримку МСБ в Україні роблять й інші міжнародні донори [2]:

- Канада активно сприяє розвитку МСБ в Україні через Канадське агентство з міжнародного розвитку (CIDA) та інші організації, програми яких спрямовані на економічне зростання, гендерну рівність та інновації. Канадські проєкти часто фокусуються на сільському господарстві, розвитку агробізнесу та підтримці підприємництва серед жінок.
- Шведське агентство з міжнародного розвитку та співробітництва (Sida) надає допомогу в реформах децентралізації, захисті прав людини та розвитку бізнесу. Програми Sida підтримують МСБ через фінансові гранти, консультації та освітні ініціативи, сприяючи сталому розвитку та екологічним технологіям.
- Швейцарська агенція розвитку та співробітництва (SDC) реалізує проєкти, спрямовані на економічний розвиток, енергетичну ефективність та місцеве самоврядування. Швейцарія підтримує МСБ через розвиток навичок, покращення доступу до фінансування та впровадження інновацій.
- Японське агентство міжнародного співробітництва (JICA) надає технічну допомогу та фінансову підтримку Україні. Програми зосереджені переважно

на інфраструктурі, енергоефективності, промислового розвитку та технологічних інноваціях, що сприяють розвитку МСБ.

- Організації системи ООН, такі як Програма розвитку ООН (UNDP), Продовольча та сільськогосподарська організація (FAO) та Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку (UNIDO), реалізують в Україні численні програми, спрямовані на стійкий економічний розвиток, підтримку підприємництва, створення робочих місць та розвиток сільського господарства.
- ЄБРР є одним із найбільших інституційних інвесторів в Україні. Банк надає фінансову та технічну підтримку МСБ через кредити, інвестиції та консультаційні послуги, а також реалізує програми з підвищення енергоефективності, розвитку інфраструктури та підтримки реформ.
- Міжнародний валютний фонд (МВФ) надає фінансову та технічну підтримку Україні, сприяючи макроекономічній стабільності, проведенню реформ та покращенню бізнес-клімату, що опосередковано впливає на розвиток МСБ.

Приклади програм та проєктів МТД, орієнтованих на МСП в Україні, детально описані в Додатку А.

Міжнародні громадські організації, що займаються підтримкою бізнесу, виступають як мости між підприємцями, урядом та міжнародними партнерами та виконують великий спектр функцій по периметру екосистеми підтримки МСБ. У першу чергу, ГО діють, як канал зворотного зв'язку між бізнесом і державою, дозволяючи підприємцям впливати на політичні рішення та удосконалення регуляторного середовища. Також ГО сприяють міжсекторній взаємодії та порозумінню, організовуючи заходи, де підприємці можуть зустрітися з владою, потенційними партнерами та іншими зацікавленими сторонами, що відкриває нові можливості для співпраці та синергії. Деякі громадські організації є посередниками, що організовують різноманітні проєкти: грантові конкурси для фінансування МСБ, тренінги та навчальні програми. ГО надають підтримку у вигляді консультаційних послуг, також вони допомагають сформулювати та адвокатувати політики та законодавчі ініціативи.

Інституційні донори роблять вагомий вклад в економічну стійкість України та є критично важливими для розвитку МСБ, проте можна виділити й наступні виклики:

- Деякі програми донорів розробляються без достатнього врахування локальних умов та потреб, базуються на загальних моделях, які можуть не відповідати специфічним викликам та реаліям України, особливо в умовах руйнування енергетичної інфраструктури та ведення активних бойових дій. Інституційні донори можуть не завжди розуміти контекст та пріоритети ведення бізнесу в Україні. Наприклад, це може відобразитись в конкурсних умовах, термінах реалізації проєктів та у необхідному звітуванні.
- Відсутність глибокого розуміння цих нюансів може призвести до неефективного розподілу ресурсів. Крім того, інституційні донори часто використовують свої власні стандарти оцінки ефективності, які можуть не враховувати локальні критерії успіху.
- Інституції, що виконують цю функцію, періодично стикаються з власними бюрократичними перепонами, які уповільнюють процес ухвалення рішень та реалізації проєктів. Низька гнучкість у зміні підходів та адаптації до нових умов є суттєвим недоліком.

Отже, міжнародна технічна допомога є критично важливою для розвитку МСБ в Україні, особливо в умовах воєнного часу. Міжнародні донори, як державні, так і громадські організації, фінансові установи, інституції ООН, надають всебічну підтримку, спрямовану на подолання економічних викликів, впровадження інновацій, розвиток інфраструктури та покращення бізнес-середовища.

2.3. Інструменти державної підтримки для розвитку підприємництва

Поряд із МТД, значну роль у підтримці МСБ в Україні відіграють державні грантові програми. Ці ініціативи спрямовані на підтримку підприємств, які постраждали внаслідок воєнних дій, створення нових робочих місць, а також на

сприяння цифровізації та впровадженню інноваційних технологій. Державні грантові програми доповнюють зусилля міжнародних донорів, адаптуючи їх до специфіки національної економіки та актуальних викликів, пов'язаних із воєнними діями (рис. 2.4). Таким чином, вони посилюють ефект від МТД, забезпечуючи підприємствам додаткові ресурси для відновлення та розвитку.

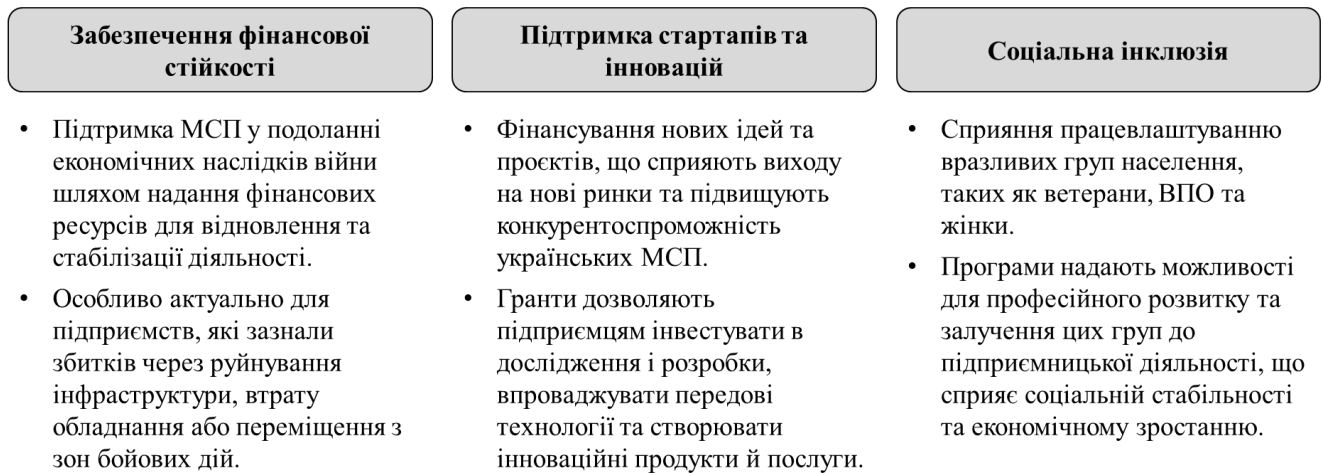


Рис. 2.4. Головні цілі державних грантових програм

Джерело: складено автором на основі аналізу поточних державних грантових програм.

Структура грантових програм для МСБ включає декілька ключових компонентів:

- Мікрогранти – фінансування невеликих проєктів до 250 тис. грн, що спрямовані на запуск або масштабування бізнесу. Мікрогранти дозволяють підприємцям придбати необхідне обладнання, матеріали чи послуги для швидкого старту або розширення діяльності. Наприклад, EU4Business у вересні 2024 р. запусив програму «100 грантів по 5 000 євро для мікробізнесу» [99].
- Цільові гранти – підтримка підприємств у певних галузях, таких як агропромисловий комплекс, інноваційні технології, енергозбереження та відновлювана енергетика, що сприяють розвитку стратегічно важливих секторів економіки та стимулюють галузеві інновації.
- Комбіновані програми – грантова підтримка, поєднана з освітнім або консалтинговим компонентом. Такі програми не лише надають фінансові

ресурси, але й забезпечують підприємців необхідними знаннями та навичками, консультаціями з бізнес-планування, маркетингу, фінансового менеджменту тощо.

Державні грантові програми мають значний позитивний вплив на МСП в Україні. У першу чергу, гранти допомагають підприємцям уникнути додаткового боргового навантаження та досягти фінансової стабільності. Окрім того, фінансова підтримка сприяє впровадженню новітніх технологій, розвитку нових продуктів та послуг, що підвищує конкурентоспроможність МСП як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Також це й про створення нових робочих місць та збереження існуючих, що сприяє соціальній стабільності та економічному відновленню регіонів, постраждалих від війни. Наявність освітніх та консалтингових компонентів програм підвищують професіоналізм підприємців, покращують управлінські практики та сприяють стійкому розвитку бізнесу.

Програма мікрогрантів «Власна Справа» є ініціативою уряду, спрямованою на підтримку мікро- та малого бізнесу шляхом надання безповоротних грантів для започаткування чи розвитку підприємницької діяльності. Учасники програми мають повернути отримані кошти через податки (ЄСВ та ПДФО) протягом трьох років діяльності. Програма стартувала в липні 2022 р. та реалізується у хвилях по два тижні кожна. У 2024 р. передбачено 26 хвиль. Загальний бюджет становить понад 3,94 млрд грн, а розмір грантів варіюється від 50 тис. до 250 тис. грн без потреби співфінансування з боку бенефіціарів [30].

Фінансування здійснюється з державного бюджету та фонду загальнообов'язкового соціального страхування. Виконавцем програми є Державна служба зайнятості за підтримки Міністерства економіки України, Дія.Бізнес та Ощадбанку. З моменту запуску програми було прийнято 16 608 рішень про надання грантів, створено понад 37 тис. робочих місць, а грантоотримувачі вже повернули понад 1 млрд грн до бюджету у вигляді податків.

Грантова програма для ветеранів та їхніх дружин є спеціалізованим напрямом ініціативи «Власна справа», що спрямована на підтримку підприємницької діяльності ветеранів, учасників бойових дій (УБД), осіб з

інвалідністю внаслідок війни та їхніх дружин/чоловіків. Програма надає безповоротні гранти в розмірі від 250 тис. до 1 млн грн для започаткування чи розвитку бізнесу за умов співфінансування (70/30 для грантів у розмірі понад 500 тис. грн) [100]. Реципієнти зобов'язані повернути отримані кошти у вигляді податків протягом трьох років діяльності. З квітня 2023 р. заявки приймаються хвилями тривалістю два тижні кожна. У 2024 р. заплановано 26 хвиль.

Грантові кошти можуть бути використані на придбання обладнання, сировини, транспортних засобів, оренду приміщень, маркетингові послуги, лізинг або франшизу. Загальний бюджет програми перевищує 280 млн грн, з яких станом на 2024 р. було виплачено 192,3 млн грн [100]. Виконавцем є Державна служба зайнятості України за підтримки Міністерства економіки України та партнерів, серед яких IREX, КШЕ, ГО «Простір можливостей» та інші партнери, які надають заявникам консультації, менторську підтримку, навчання та нетворкінг. З моменту запуску програми прийнято 623 рішення про надання грантів, створено понад 1300 робочих місць. Партнери надають заявникам консультації, менторську підтримку, навчання та нетворкінг.

Цінним доповненням до цієї грантової програми є ініціатива «Створено захисниками», що започаткована Міністерством у справах ветеранів для підтримки ветеранського бізнесу. Ця ініціатива підвищує їхню впізнаваність, дозволяючи продуктам, виготовленим ветеранами, мати спеціальний логотип, що полегшує споживачам ідентифікацію та підтримку цих підприємств.

Грантова програма для жінок «СТВОРЮЙ!» спрямована на підтримку жінок-підприємниць у сферах виробництва та переробки для сприяння економічному зростанню, розширенню можливостей жінок у бізнесі та забезпечення гендерної рівності. Програма надає безповоротні гранти у розмірі до 15 тис. дол. США без потреби співфінансування. Кошти можуть бути використані на закупівлю обладнання, програмного забезпечення та навчання (до 30% від суми гранту) [101].

Бенефіціарами є жінки, зареєстровані як ФОП, або співвласниці ТОВ чи приватних підприємств із часткою понад 50%. Загальний бюджет програми становить 1 млн дол. США, а її реалізація розпочалася у квітні 2024 р. [101].

Виконавцем виступає Міністерство економіки України за підтримки Фонду КШЕ та Ощадбанку, а фінансування забезпечує Western NIS Enterprise Fund. Програма має на меті не лише економічну підтримку, але й підвищення компетенцій жінок у бізнесі.

Грантова програма #ВАРТО є комплексною ініціативою Українського ветеранського фонду (УВФ), спрямованою на підтримку ветеранського бізнесу та реінтеграцію ветеранів у активне суспільне життя. З моменту початку повномасштабного вторгнення програма охопила дев'ять окремих напрямів, серед яких: #ВАРТО, #ВАРТО+ГО, #ВАРТО 2.0, #ВАРТО «Своїми руками», #ВАРТО: підтримка бізнесу ветеранів, #ВАРТО: Золоті руки, #ВАРТО Єднання та #ВАРТО «Розпочни власну справу» [102].

Основна мета програм – фінансова та консультаційна підтримка ветеранів, членів їхніх сімей, а також громадських організацій, які займаються питаннями підтримки ветеранів. Програми охоплюють широкий спектр діяльності, включаючи розвиток бізнесу в сільському господарстві, промисловості, соціальних послугах та ремісничих професіях. Суми грантів варіюються залежно від напрямку: від 500 тис. до 3 млн грн, при цьому деякі напрями передбачають співфінансування з боку партнерів, таких як ІСАР «Єднання».

У рамках програм реалізуються супутні ініціативи, зокрема консультаційна та менторська підтримка, а також можливість отримання коштів частинами, що дозволяє бізнесам ефективно планувати свої витрати. За 2022-2023 рр. загальний бюджет програми склав 183,6 млн грн, а до березня 2024 р. підтримку отримали 198 українських бізнесів [102]. Найбільш популярними напрямками стали #ВАРТО: підтримка бізнесу ветеранів та #ВАРТО: Золоті руки (54 та 44 переможці відповідно). Програма продовжує працювати, підтримуючи економічне зростання та інтеграцію ветеранів у суспільне життя через бізнес та підприємництво.

Надання негайної допомоги мікро- та малим підприємствам є спеціальним напрямом програми EU4Business, спрямованим на підтримку підприємств, що найбільше постраждали від війни. Ініціатива реалізується Міністерством економіки України та Міністерством цифрової трансформації у партнерстві з ЄС, GIZ та

іншими організаціями. Основною метою програми є сприяння відновленню діяльності постраждалих мікро- та малих підприємств через надання безповоротних грантів у розмірі 125 тис. грн [103].

Програма охоплює регіони, що зазнали значних руйнувань чи перебували в зоні активних бойових дій: Чернігівську, Сумську, Харківську, Херсонську, Миколаївську, Запорізьку, Донецьку, Луганську області та м. Київ. Гранти можуть бути спрямовані на заміну обладнання, закупівлю матеріалів, оренду приміщень чи лізинг, з метою відновлення господарської діяльності.

Бюджет програми у 2022 р. становив 45 млн грн, які були спрямовані на підтримку близько 300 підприємств [104]. Пріоритет надається компаніям, які виготовляють товари та послуги першої необхідності для населення та ЗСУ. Виконавцем виступає Міжнародна благодійна організація «Фонд Східна Європа» за підтримки української платформи Дія.Бізнес.

Грантова програма для підтримки українських технологічних компаній є ініціативою Українського фонду стартапів, спрямованою на розвиток стартап-екосистеми України шляхом надання безповоротних грантів технологічним компаніям на ранніх стадіях розвитку [105]. Метою програми є підтримка стартапів, які розробляють інноваційні товари, послуги або технології з прибутковим чи соціально значущим впливом.

Програма діє з лютого 2024 р. до кінця 2025 р. Бенефіціарами можуть стати стартапи на ранніх стадіях розвитку, яким пропонується фінансування у розмірі від 25 тис. дол. США (для pre-seed стадії) до 50 тис. дол. США (для seed стадії). Гранти покривають витрати на дослідження та розробки, дизайн продукту, маркетинг, оплату персоналу, придбання обладнання та інші операційні витрати. Загальний бюджет програми становить 2,5 млн дол. США, які надаються Western NIS Enterprise Fund. Станом на липень 2023 р. понад 4300 заявок було подано до програми, 680 стартапів пройшли етап пітчінгу, а 352 отримали фінансування. Програма створює важливі умови для інтеграції українських технологічних компаній у глобальні інноваційні ринки.

Отже, державні грантові програми, ініційовані урядом та різними міністерствами, є важливим інструментом підтримки МСБ, адже сприяють фінансовій стабільності підприємств, стимулюють інноваційний розвиток, підтримують соціальну інклюзію та створення робочих місць. Хоча в цьому підрозділі розглянуто лише декілька прикладів програм, насправді їх значно більше, і вони охоплюють широкий спектр галузей та напрямів діяльності.

2.4. Особливості консалтингової підтримки жінок-підприємниць та ветеранів

В умовах війни консалтингові послуги для соціально вразливих верств населення, зокрема жінок та ветеранів, набувають особливої значущості, оскільки ці категорії підприємців стикаються з унікальними викликами, що впливають на їхню економічну активність і стійкість бізнесу. Для жінок-підприємниць основними бар'єрами є обмежений доступ до ресурсів, менші масштаби бізнесу та недостатнє представництво у власності й керівництві компаній. Водночас за дослідженням УВФ, проведеним у січні-квітні 2023 р., ветерани, які повертаються до цивільного життя, часто потребують додаткової адаптації, психологічної підтримки та спеціалізованих знань для ефективного започаткування чи розвитку власної справи [106].

У цьому контексті консалтинг виконує ключову роль, пропонуючи індивідуальні консультації, освітні програми, менторство та підтримку у створенні бізнес-стратегій. Особливістю таких послуг є їхня адаптованість до специфічних потреб бенефіціарів: від розробки бізнес-планів і фінансового аналізу до пошуку фінансування та інтеграції в сучасну бізнес-екосистему

У 2021-2022 рр. серед основних видів діяльності підприємниць була сфера послуг, що пов'язано з меншими витратами на відкриття власної справи, зокрема на закупівлю обладнання та заробітну плату працівникам. На початку 2022 р. жіноче підприємництво було сконцентровано у 3 основних секторах: сфера послуг,

торгівля та освіта, які разом охоплювали 75% підприємницької діяльності жінок (рис. 2.5).

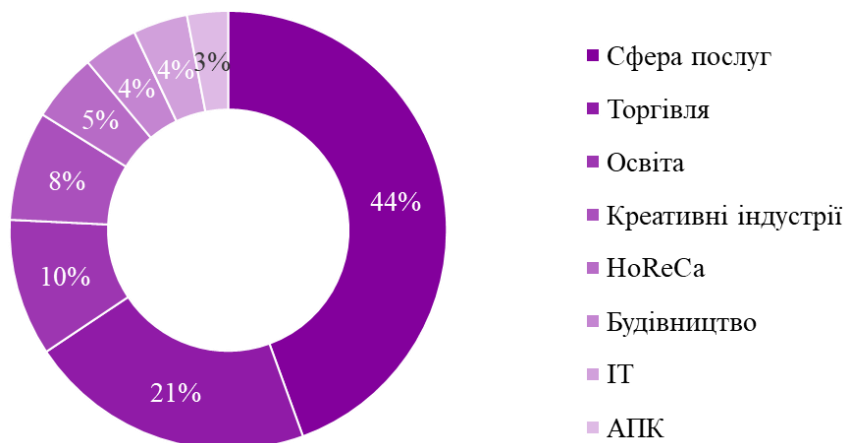


Рис. 2.5. Структура жіночого підприємництва на початку 2022 р.

Джерело: складено автором на основі власного дослідження у 2023 р. [3].

Лише 10% жінок-підприємниць здійснюють свою діяльність по всій Україні, тоді як переважна більшість жінок працюють виключно у своєму регіоні, що обмежує територіальну диверсифікацію клієнтів.

Започаткувати бізнес в Україні з кожним роком стає все легше, навіть в умовах війни ситуація покращується. У 2022 р. 58% жінок не відчували труднощів з відкриттям бізнесу (порівняно з 35% у 2021 р.). Понад 50% відкрили та зареєстрували свій бізнес онлайн через платформу Дія. Проте серед жінок-підприємниць існують певні страхи: постійні фінансові зобов'язання, фінансове навантаження, загроза втрати бізнесу, розчарування сім'ї чи оточення у разі невдачі, високе особисте навантаження (робота 24/7), загроза економічної кризи (аж до банкрутства), особисте емоційне виснаження та відповідальність у разі невдачі.

95% жінок-підприємниць зазначили, що війна негативно вплинула на їхній бізнес: зменшилася клієнтська база (26%), діяльність була призупинена (18%), зменшилася кількість замовлень (12%) тощо. 19% жінок-підприємниць зазнали прямих збитків, а 78% – непрямих [3]. Переважна більшість отримала прямі та непрямі збитки від війни в розмірі від 100 тис. до 5 млн грн. Щоб утриматися на плаву або розвиватися під час війни, 12% жінок-підприємниць переформатували свій бізнес, 12% провели оптимізацію витрат, 8% перейшли на електронну

комерцію/онлайн-продажі, і стільки ж передислокували свої підприємства. Найефективнішими інструментами державної підтримки для післявоєнного відновлення бізнесу респондентки вважають грантове фінансування (25%), пільгове оподаткування (23%) та спрощене кредитування (18%).

Згідно з результатами експертного інтерв'ю, проведеного автором, такі великі кризи як пандемія та війна мають гендерний характер, оскільки вже сформувалася гендерна картина щодо того, який тип бізнесу найбільше постраждав (зокрема, мікробізнес чи ФОП) та де він розташований [3]. Кількість жінок-підприємниць, які збанкрутували, більша, ніж чоловіків, переважно через проблеми, пов'язані з дитячими садками, навчанням дітей онлайн, що заважало їм брати участь у житті своїх громад та розвивати власний бізнес, оскільки жінки значною мірою залежать від інфраструктури, яка полегшує їхнє життя (дитячі садки, школи тощо).

Незважаючи на обнадійливу кількість підприємницьких намірів, жінки-підприємці продовжують стикатися зі значними перешкодами на шляху до започаткування та розвитку бізнесу, особливо в умовах невизначеності, війни та традиційних гендерних упереджень. Серед найсуттєвіших труднощів, що виникають на шляху жінки до підприємницької діяльності, – постійна зміна «правил гри», які визначає для бізнесу влада, що постійно змінюється (32%), відсутність доступних кредитів та джерел швидкого доступу до обігових коштів (27%), стереотипи щодо жіночого підприємництва в суспільстві (19%), відсутність або застарілість державних сервісів, які б дозволили швидко побудувати виробничі потужності (10%), незахищеність приватної власності (8%) тощо. Проте найголовнішою перевагою жінок-підприємців є можливість поєднувати підприємницьку діяльність з особистим життям.

Консалтингова підтримка для жінок-підприємниць включає широкий спектр послуг, спрямованих на розвиток бізнесу та подолання специфічних викликів. Одним із ключових інструментів є платформа Дія.Бізнес, що має безліч функцій та корисних цифрових сервісів для потенційних та діючих підприємців. Потенційний підприємець може знайти тут безліч можливостей, понад 200 сервісів, онлайн-

курсів, кейсів та новин, пропозиції від партнерів, карту інфраструктури підтримки бізнесу, обрати один з 59 видів безкоштовних онлайн-консультацій, почитати віртуальну енциклопедію для підприємців і навіть отримати 100+ ідей для започаткування власної справи в Україні.

Існує багато можливостей, спрямованих на підтримку жіночого підприємництва, таких як «Жіночий бізнес: шляхи розвитку та інструменти підтримки», «Жінки за майбутнє», «Лідерство для жінок у бізнесі», «She's Next» (програма підтримки жіночого підприємництва), безкоштовний онлайн-курс з ІТ-підприємництва для українок та інші. Ці програми сприяють розвитку лідерських навичок, управлінських компетенцій та інноваційного потенціалу жінок-підприємниць.

Ініціативи держави, такі як проєкт «єРобота», також відіграють важливу роль у підтримці жінок-підприємниць, надаючи гранти на розвиток мікробізнесу та стимулюючи створення нових робочих місць. Важливою складовою цих програм є можливість подачі онлайн-заявок через систему Дія, що спрощує доступ до фінансової підтримки та знижує адміністративні бар'єри. Крім того, міжнародні організації, такі як USAID, активно сприяють розвитку жіночого підприємництва через надання грантів та технічної допомоги.

Національні організації та ініціативи, що підтримують жінок-підприємниць:

- Український центр сприяння інвестиціям та торгівлі (ITFC).
- Академія для жінок-підприємниць.
- Українська платформа жінок у бізнесі.
- ГО «Ліга ділових і професійних жінок України».
- Український жіночий фонд.
- Жіночий консорціум України.
- Європейська Бізнес Асоціація (ЄБА).
- Спілка українських підприємців (СУП).
- Міжнародне посольство жінок-підприємців в Україні.
- Міжнародна спільнота для жінок Wtech.
- Платформа WoMo та інші.

Попри наявність цих можливостей, жінки-підприємці продовжують стикатися з численними перешкодами, серед яких найбільш суттєвими є постійна зміна регуляторних вимог, відсутність доступних кредитів та джерел швидкого фінансування, а також глибоко вкорінені гендерні стереотипи. Зростання кількості жінок, що стикаються з гендерними стереотипами, з 30% у 2021 р. до 54% у 2022 р. свідчить про необхідність подальшої підтримки та розвитку спеціалізованих консалтингових програм, які б враховували специфічні потреби та виклики жінок-підприємців. Водночас 9 з 10 жінок-підприємниць стверджують, що в Україні є всі можливості для розвитку жіночого підприємництва [3]. Пріоритетними цілями для жінок-підприємниць є масштабування, збільшення клієнтської бази та підвищення прибутковості, а також залучення інвестицій та розширення діяльності малого бізнесу через франчайзинг.

Особливо важливою є інтеграція консалтингової підтримки з освітніми та тренінговими програмами, які спрямовані на підвищення кваліфікації жінок у різних аспектах бізнесу, включаючи управління фінансами, маркетинг, інновації та екологічні практики. Такий підхід дозволяє не лише підтримати існуючі підприємства, але й стимулювати створення нових бізнесів, сприяючи економічній стійкості та соціальній інклюзії. Консалтингова підтримка жінок-підприємниць є критично важливою для подолання гендерних бар'єрів та стимулювання економічного зростання. Для досягнення сталого ефекту необхідно продовжувати вдосконалювати ці програми, забезпечуючи їм необхідні ресурси та підтримку з боку держави та міжнародних партнерів.

Хоча підприємства, очолювані жінками, мають право на участь у загальних програмах підтримки МСП, існує помітна прогалина в ініціативах, спрямованих на полегшення доступу до фінансування для жінок-підприємців, особливо тих, які вважаються вразливими, наприклад, матерів у декретній відпустці або одиноких матерів. За даними одного з опитувань Civitta, жінкам-підприємцям часто важко отримати доступ до фінансування, причому 63% з них доводиться фінансувати свій бізнес самотужки. У програмах МТД соціальна інтеграція зазвичай розглядається

не як основний фокус, а як фактор, що надає пріоритет або додаткові бали МСП, очолюваним представниками вразливих груп населення.

В Україні вже існує значний брак кваліфікованої робочої сили, особливо в контексті воєнних дій та економічних перетворень. Фокус інституцій підтримки на залученні мало залучених груп населення в економіку, може допомогти не тільки забезпечити їх соціальну та економічну адаптацію, але й прискорити економічне зростання. Ці фактори підкреслюють важливість інтеграції, зокрема також ветеранів, у ринок праці та підприємницьку діяльність, оскільки вони мають унікальний набір навичок і досвіду, який може бути цінним для економіки.

В цьому аспекті показовим прикладом є Український ветеранський фонд – державна установа, створена з метою забезпечення підтримки ветеранів війни та їхніх сімей. УВФ виступає як агрегатор можливостей реінтеграції ветеранів, головний експерт на шляху ветерана до продуктивного цивільного життя, адвокат інтересів українських ветеранів, а також промоутер бренду ветерана. Діяльність Фонду спрямована на покращення якості життя ветеранів через надання фінансової, консультаційної, освітньої та психологічної підтримки [107].

Іншим важливим чинником є залучення маломобільних груп населення до підприємницької діяльності. Інтеграція маломобільних груп населення в підприємництво є важливою з тих же причин, що й інтеграція ветеранів. Залучення таких груп не лише допомагає вирішити питання соціальної ізоляції, але й сприяє розвитку інклюзивного суспільства та економіки. Необхідно зауважити, що Стратегія розвитку МСБ до 2027 р. наголошує на важливості використання потенціалу груп населення, таких як жінки, молодь, люди, старші за 50 років, особи з інвалідністю для розвитку підприємств. Документ передбачає створення програм для подолання викликів з якими стикаються ці громадяни [24].

Національна освітньо-грантова програма Траєкторія для ветеранів та їхніх родин спрямована на підтримку ветеранів, військовослужбовців і членів їхніх сімей у започаткуванні або розвитку власного бізнесу через надання грантів і освітніх можливостей. Ініціатива реалізується в рамках співпраці ПРООН, Уряду Швеції, Дія.Бізнес, мережі мультимаркетів «Аврора» та інших партнерів. Метою програми

є надання базових знань, практичних порад і фінансової допомоги підприємцям із регіонів, що постраждали від війни, із загальним бюджетом 5 млн грн [108].

Програма складається з трьох етапів:

1. Навчання – відбір учасників, проведення онлайн-курсів, зокрема лекцій з маркетингу, фінансів, розробки бізнес-планів, а також практичних семінарів від ветеранів-підприємців.
2. Оцінка бізнес-планів – індивідуальні консультації для доопрацювання ідеї, презентація планів перед незалежним журі.
3. Фінансування та моніторинг – надання грантів у розмірі 100 тис. грн без потреби співфінансування, реалізація проєктів із подальшим контролем використання ресурсів та оцінкою впливу.

Бенефіціарами програми стали підприємці-початківці з бізнес-ідеями або зареєстрованим бізнесом (до 6 місяців), які працюють у галузях, пов'язаних із виробництвом посуду, текстилю, іграшок тощо. До участі не допускалися діючі підприємці, зареєстровані до 01.11.2023 р., та співробітники партнерських організацій. За підсумками програми, 50 учасників пройшли навчання, отримали фінансову підтримку з подальшим моніторингом реалізації ініціатив.

Важливо відзначити, що такого типу програми не лише сприяють створенню нових бізнесів, а й надають учасникам знання для ефективного управління своїми проєктами, допомагаючи відновлювати економіку України та інтегрувати ветеранів у суспільне життя.

Доступ до фінансування та підтримка стійкості МСП в Україні – це комплексна кредитно-грантова програма з великим консалтинговим компонентом, спрямована на підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості ММСП. Програма реалізовувалася протягом 10.2023-07.2024 рр. у співпраці з GIZ, DSIK та Фондом розвитку підприємництва [109]. Ця програма – МСП із чисельністю до 250 працівників та річним доходом до 10 млн євро. Пріоритет надавався переміщеним підприємствам та тим, хто зазнав значних втрат через війну. Ключовими були наступні 3 елементи програми:

- Кредитування: до 240 тис. євро (без ПДВ) на термін не менше одного року за середньоринковою ставкою.
- Грантова підтримка: 20% вартості проєкту (до 20 тис. євро) для звичайних МСП та 30% (до 30 тис. євро) для переміщених підприємств.
- Консалтинговий компонент охоплював наступне: (1) професійну підтримку бенефіціарів грантів – до 56 годин консультацій для кожного з 80 учасників (експорт, розширення ринку, енергоефективність, цифрова трансформація, операційна ефективність, управління персоналом тощо); (2) короткострокові тематичні консультації – до 3 годин консультацій для 80 бенефіціарів з питань законодавства, оподаткування та бухгалтерського обліку; (3) індивідуальні консультації від експертів німецького партнера DSIK – до 4 годин для 50 МСП з фокусом на визначення доступних програм фінансування, підготовці заявок, бізнес-плануванні та супроводі подання грантових заявок.

Програма є прикладом багатокomпонентної підтримки, яка поєднує фінансування, експертну допомогу та консалтингові послуги, що забезпечують учасникам доступ до професійної підтримки, спрямованої на покращення операційної діяльності, стратегічного планування, маркетингу та управління.

Отже, подібні програми, особливо для соціально вразливих верств населення, є надзвичайно важливими, оскільки забезпечують учасників не лише доступом до фінансування, але й знаннями, необхідними для сталого розвитку, підвищення ефективності бізнесу та адаптації до сучасних викликів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II

Повномасштабне вторгнення у 2022 р. стало безпрецедентним викликом для МСБ в Україні. Аналіз економічного стану МСП в Україні виявив глибокі структурні проблеми, зумовлені війною. Значні втрати інфраструктури, релокація бізнесів, зниження попиту на внутрішньому ринку та обмежений доступ до фінансування створили кризові умови для МСП. Проте, незважаючи на це, підприємства продемонстрували високий рівень адаптивності, переорієнтовуючись на нові ринки, розширюючи експортну діяльність та впроваджуючи інновації.

Підприємці очікують на зростання бізнесу у 2024 р. та активно шукають можливості для розвитку. Вони потребують грантової підтримки для подолання фінансових труднощів, інвестицій у маркетинг, підвищення ефективності виробничих процесів та навчання персоналу. Уряд України та міжнародні партнери впроваджують низку програм для підтримки МСБ, сприяючи збереженню робочих місць та забезпеченню мінімальної життєздатності підприємств.

МТД – це ресурси, які надаються донорами на безоплатній основі для здійснення проєктів з метою проведення реформ і реалізації програм соціально-економічного розвитку України. Міжнародні донори, як державні, так і громадські організації, фінансові установи, інституції ООН, надають всебічну підтримку, спрямовану на подолання економічних викликів, впровадження інновацій, розвиток інфраструктури та покращення бізнес-середовища. Програми підтримки не лише забезпечують фінансові ресурси, але й сприяють передачі знань, розвитку навичок та впровадженню передових практик управління. Попри значні внески міжнародних донорів, існують виклики, пов'язані з адаптацією програм до місцевих умов, бюрократичними перешкодами та необхідністю підвищення ефективності використання ресурсів.

Державна підтримка МСП через грантові та кредитні програми, податкові пільги та компенсаційні механізми показала свою ефективність у стабілізації бізнес-середовища. Програми, такі як «єРобота» та ініціативи з компенсації відсоткових ставок за кредитами, стали ключовими чинниками для збереження й

відновлення діяльності підприємств у кризових умовах. Державні програми сприяють фінансовій стабільності підприємств, стимулюють інноваційний розвиток, підтримують соціальну інклюзію та створення робочих місць. Разом із цим варто відзначити недоліки, зокрема складність процедур подачі заявок та обмежену доступність фінансування для найменших підприємств, що свідчить про необхідність удосконалення цих механізмів.

Ефективна реалізація державних грантових програм може суттєво прискорити відновлення економіки, підвищити конкурентоспроможність українських підприємств та сприяти стійкому економічному зростанню. Для досягнення максимального ефекту важливо забезпечити належну поінформованість підприємців про наявні можливості, спростити процедури участі та підвищити прозорість процесу відбору та фінансування проєктів.

Розширення консалтингових послуг для жінок-підприємниць та ветеранів відіграє важливу роль у забезпеченні інклюзивного розвитку МСП. Адаптовані програми підтримки дозволяють цим групам долати системні бар'єри, розвивати власну справу та сприяти регіональному розвитку. Зокрема, позитивний вплив мають тренінги з розвитку навичок управління, фінансового планування та доступу до ринків. Успішні кейси засвідчують необхідність розширення подібних ініціатив як частини загальної екосистеми підтримки бізнесу в Україні.

РОЗДІЛ III

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ГРАНТОВОЇ ПІДТРИМКИ ТА КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ ДЛЯ МСП

3.1. Аналіз потреб у фінансуванні та консалтинговій підтримці залежно від стадії розвитку бізнесу

МСП проходять 5 ключових стадій розвитку, кожна з яких має свої особливості та потребує різних форм фінансової та консалтингової підтримки:

1. Ідея – відбувається зародження бізнес-ідеї, формується концепція продукту чи послуги, тому найбільш цінними є види підтримки в рамках доступу до фінансів та знань. На цій стадії ризики є найвищими, оскільки доходи ще не генеруються, а сама ідея може бути предметом значної невизначеності.
2. Розвиток – пов'язаний зі створенням прототипів, тестуванням продукту та першим виходом на ринок. Рівень ризиків залишається високим, але поступово з'являються перші позитивні результати.
3. Успіх – характеризується появою стабільних доходів та формуванням ринкової позиції. Бізнес починає приваблювати венчурні та приватні інвестиції, оскільки стає зрозумілим його потенціал для зростання. Ризики поступово знижуються, але зростає потреба в ефективному управлінні фінансовими ресурсами.
4. Підйом – період активного зростання, коли бізнес масштабує виробництво, розширює ринки збуту та нарощує обсяги продажів. Ризики на цьому етапі помірні, але важливо зберігати стабільність і забезпечувати операційну ефективність.
5. Зрілість – підприємство досягає стабільності, забезпечуючи регулярні доходи та прогнозовані фінансові показники. На цьому етапі фокус зміщується на оптимізацію витрат, інвестування в інновації та підтримання конкурентоспроможності. Ризики знижуються до мінімального рівня, а бізнес стає надійним партнером для інвесторів та кредиторів.

Для систематизації державних та міжнародних програм, інструменти підтримки МСП можна класифікувати та проаналізувати в рамках 4 ключових бізнес-стимулів:

1. Доступ до фінансування, що охоплює всі програми підтримки від уряду, міжнародних організацій, партнерів та донорів, які забезпечують або полегшують доступ до фінансування для МСП.
2. Доступ до знань, що охоплює програми підтримки, які сприяють розвитку підприємницької культури та вдосконаленню навичок і знань, тим самим підвищуючи потенціал МСП.
3. Доступ до ринку, який передбачає реалізацію програм, спрямованих на підвищення експортної готовності МСП, підтримку у запуску експортної діяльності та сприяння розширенню їх присутності на міжнародних ринках.
4. Регуляторна підтримка, що включає державну політику, яка впливає на діяльність МСП, з метою створення більш сприятливого бізнес-середовища та зменшення адміністративного тягаря.

Певні види фінансування (рис. 3.1) та доступу до знань (рис. 3.2) краще підходять для МСП залежно від стадії їхнього розвитку.

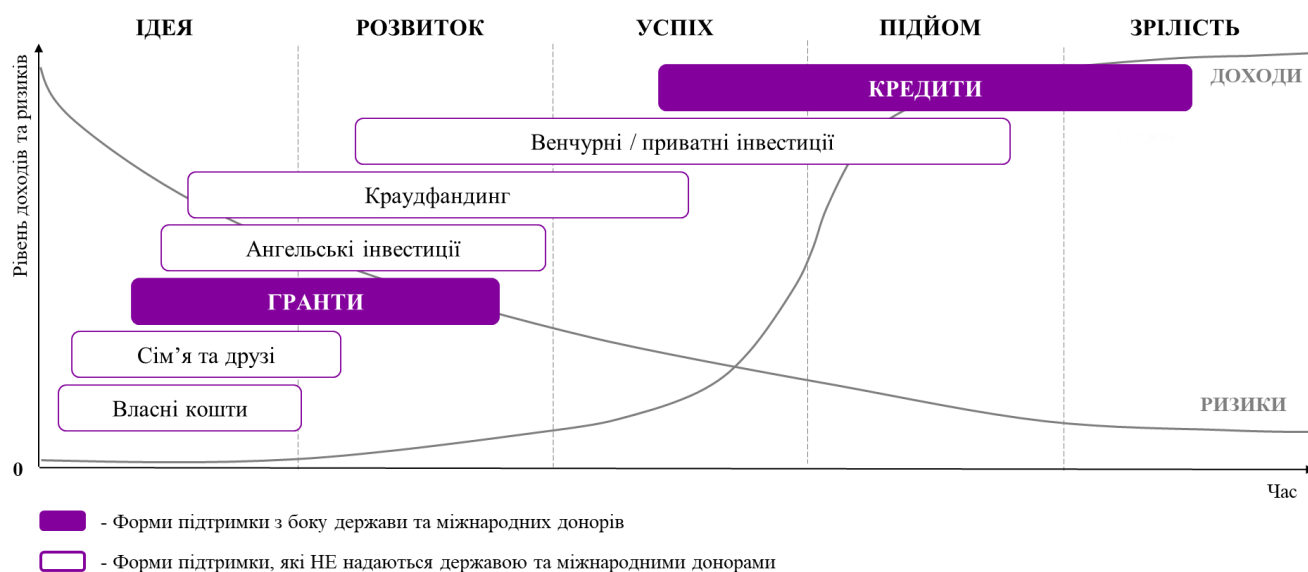


Рис. 3.1. Найбільш прийнятні форми підтримки доступу до фінансування для МСП відповідно до стадії їхнього розвитку

Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу.

У розрізі доступу до фінансування, лише незначна частина форм фінансової підтримки МСБ надаються державою та міжнародними донорами (гранти, кредити). Щодо доступу до знань, то різними програмами покриваються переважно тренінги, менторство, консалтинг та нетворкінг.



Рис. 3.2. Найбільш прийнятні форми підтримки доступу до знань для МСП відповідно до стадії їхнього розвитку

Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу.

На стадії ідеї особа має бізнес-ідею та планує розпочати бізнес, тому найбільш цінними є види підтримки в рамках доступу до фінансів та знань. Підприємець може використовувати власні кошти або кошти сім'ї та друзів для започаткування бізнесу. Однак, враховуючи наявну підтримку створення бізнесу з боку держави, міжнародних організацій та донорів, грантова допомога є найбільш вигідним варіантом для підприємця-початківця з наступних причин:

- гранти надають фінансову допомогу без вимоги повернення коштів, на відміну від інвестицій в акціонерний капітал або кредитів, що особливо важливо для молодих підприємців, які можуть не мати достатнього грошового потоку або активів для забезпечення традиційного фінансування;
- для молодих підприємців, які часто стикаються з обмеженим доступом до кредитів або відсутністю особистих заощаджень, гранти є низькоризиковим джерелом фінансування, що дозволяє їм розпочати свій бізнес;

- гранти надають важливий доступ до початкового капіталу для покриття витрат, пов'язаних із придбанням обладнання, маркетингом, розробкою продукту та операційними витратами;
- надання грантової підтримки слугує підтвердженням бізнес-ідеї з боку держави або міжнародної авторитетної інституції, що може підвищити впевненість підприємця та його позиції на ринку.

Наразі існує достатня кількість грантових програм як від держави, так і від міжнародних організацій та донорів, спрямованих на підтримку створення та розвитку бізнесу на ранніх стадіях.

Згодом МСП можуть розглядати ангельські інвестиції як одне з потенційних джерел залучення фінансування. Ангельські інвестори є важливим джерелом капіталу для підприємців на стадії Ідея, оскільки більш охоче йдуть на ризики, пов'язані з підприємствами на ранніх стадіях розвитку, ніж традиційні кредитори. Щобільше, окрім фінансових інвестицій, ангельські інвестори зазвичай надають цінне менторство та експертизу, які можуть бути корисними для вдосконалення бізнес-плану МСП. Наразі ця фінансова схема доступна для стартапів (наприклад, Грант для масштабування українських стартапів через венчурний фонд Angel One [110]), але не виявлено жодної державної чи міжнародної програми, яка б сприяла залученню ангельських інвестицій саме для традиційних МСП.

Краудфандинг також може розглядатися МСП як одне з потенційних джерел фінансування на етапі, коли вони наближаються до кінця стадії ідеї. Краудфандинг дозволяє підприємцям залучити капітал на ранній стадії, не відмовляючись від власного капіталу або боргових зобов'язань. За допомогою краудфандингових платформ вони можуть зібрати гроші від широкої бази прихильників для фінансування розробки продукту, створення прототипу або початкового ринкового тестування.

Краудфандинг є чудовим способом перевірки бізнес-ідеї або продукту, оскільки підприємці можуть оцінити зацікавленість потенційних клієнтів на ранній стадії, допомагаючи їм визначити, чи є достатній попит, перш ніж вкладати значні ресурси. Водночас краудфандингова кампанія також слугує маркетинговим

інструментом. Наразі ані держава, ані міжнародні організації не займаються активним просуванням цього виду підтримки. Однак у майбутньому можна було б розглянути можливість проведення семінарів з краудфандингу та інших ініціатив, спрямованих на покращення доступу МСП до цього фінансового інструменту.

Щодо доступу до знань, то відвідування воркшопів та семінарів може підвищити впевненість МСП у своїх силах, надаючи чітке уявлення про те, як підходити до вирішення бізнес-завдань, та пропонуючи практичні кроки, яких вони можуть дотримуватися. Воркшопи та семінари можуть допомогти МСП отримати доступ до фінансування, охоплюючи такі теми, як фандрейзинг, детальні інструкції щодо подання заявок на гранти, презентація поточних можливостей фінансування та пояснення кроків, пов'язаних із подачею заявок на гранти, а також підвищити впевненість МСП у своїх силах, надаючи чітке уявлення про те, як підходити до вирішення бізнес-завдань, та пропонуючи практичні кроки, яких вони можуть дотримуватися. Пізніше, наприкінці цього етапу, тренінги та менторство стануть цінними для МСП, оскільки цей вид підтримки надасть їм більш цілеспрямовані знання. Вона зосереджуватиметься не на започаткуванні бізнесу чи перетворенні ідеї на реальність, а на поточній діяльності та подальшому розвитку бізнесу.

Отже, грантові програми загалом ефективні та добре сприймаються МСП-учасниками, мають потенціал для масштабування та розширення, щоб охопити більше галузей, однак варто розглянути можливість просування та полегшення доступу МСП до інших видів фінансових інструментів, таких як ангельські інвестиції та краудфандинг.

На стадії розвитку МСП зосереджуються на вдосконаленні своїх бізнес-планів та стратегій, покращенні продуктів та послуг, а також розробці стратегій виходу на ринок. Як наслідок, інструменти підтримки з попереднього етапу залишаються актуальними, але запроваджуються додаткові інструменти для задоволення специфічних потреб бізнесу на стадії розвитку.

Гранти продовжують активно використовуватися МСП і надають їм капітал, необхідний для масштабування виробництва, найму додаткового персоналу або інвестицій в інфраструктуру, допомагаючи бізнесу задовольняти зростаючий попит

і розширювати свою присутність на ринку. На стадії розвитку ангельські інвестиції також можуть бути привабливими, оскільки вони дозволяють підприємцям масштабувати свій бізнес без тягаря накопичення боргів, які можуть обмежувати грошові потоки й перешкоджати зростанню, а отже, вони можуть реінвестувати прибуток назад у бізнес для подальшого розвитку. Краудфандинг допомагає МСП фінансувати конкретні проекти, запуск нових продуктів або розширення бізнесу, перевіряти нові лінійки продуктів або розширення шляхом безпосереднього тестування інтересу клієнтів.

Венчурні та/або приватні інвестиції є дуже вигідними для МСП на стадії розвитку, оскільки такі інвестори зазвичай надають більші суми фінансування, ніж ангельські інвестори, краудфандингові кампанії або гранти. Крім того, вони зазвичай мають великий досвід, галузеві зв'язки та стратегічне бачення, які можуть допомогти МСП подолати виклики зростання, прийняти правильні бізнес-рішення та прискорити розширення. У такому випадку держава та міжнародні донори повинні розглянути можливість розробки ініціатив, спрямованих на полегшення доступу до місцевих та міжнародних венчурних / приватних інвесторів, підтримку інкубаторів / акселераторів для традиційних МСП, які надають можливості для нетворкінгу тощо.

На стадії розвитку все ще можуть бути доступні тренінги та семінари, але їхня цінність для МСП буде значно нижчою порівняно з більш цілеспрямованою підтримкою, такою як тренінги та менторство (наставництво), консалтинг та можливості для налагодження зв'язків. Тренінги та менторство надають МСП спеціалізовану підготовку з операційних, юридичних, фінансових, загальних маркетингових та інших аспектів ведення бізнесу. Індивідуальні експертні консультації допомагають МСП вдосконалити свої бізнес-стратегії, підвищити операційну ефективність та підготуватися до масштабування, виходу на нові ринки та розширення своєї присутності. Загалом, державні та міжнародні донори надають навчальні та консалтингові програми, які є актуальними для МСП на даному етапі, проте ці ініціативи не є широкомасштабними. Вони переважно складаються з попередньо записаних онлайн-курсів та обмеженої кількості коротких

консультацій, спрямованих на вирішення ключових проблем, з якими стикаються МСП на стадії розвитку.

Наприкінці етапу розвитку МСП повинні почати брати участь у нетворкінгових заходах, оскільки вони вже набули певного досвіду у веденні бізнесу та визначили свої особисті прогалини та проблеми. На цьому етапі обмін знаннями та досвідом є надзвичайно важливим для розвитку МСП. Підприємства мають розглянути можливість приєднання до мереж підприємців, які не лише сприяють формуванню почуття спільноти, але й забезпечують емоційну підтримку, мотивацію та створюють платформи для співпраці з іншими бізнесами. Водночас державні та міжнародні донори недостатньо інтегрують мережеві заходи у свої освітні та консультаційні програми, хоча вони можуть стати ефективним інструментом для зміцнення зв'язків і розвитку. Єдиною ініціативою, яка пропонує високоякісні можливості для нетворкінгу, є програма «Еразмус для молодих підприємців», започаткована ЄК та реалізовується в Україні компаніями Civitta та Radar Tech [111].

Таким чином, на етапі розвитку існує прогалина в існуючих програмах підтримки МСП за всіма напрямками сприяння бізнесу. Уряду та міжнародним партнерам слід розглянути можливість розробки програм, спрямованих на полегшення доступу до альтернативного фінансування. Сприяння доступу до знань має бути доповнене широкомасштабними освітніми програмами, які включатимуть компонент зворотного зв'язку для кожного МСП-учасника, що забезпечить їх практичну цінність. Також можна було б розглянути можливість посилення мережевої діяльності між підприємствами з України та з-за кордону.

На стадії успіху МСП переживають стрімке зростання, збільшуються доходи та клієнтська база. Зазвичай вони починають розширювати свою діяльність, вдосконалювати пропозиції та створювати впізнаваний бренд на відповідних ринках. Для них залишаються актуальними деякі програми зі стадії розвитку, а також впроваджуються інструменти, спрямовані на задоволення конкретних потреб бізнесу на стадії успіху.

Венчурні та приватні інвестиції залишаються актуальними для зростання МСП. Ці інвестори, як правило, полегшують доступ до кількох раундів фінансування, що дозволяє МСП підтримувати своє зростання протягом тривалого часу. Наприклад, венчурні інвестори часто проводять кілька раундів інвестування в міру того, як бізнес масштабується і дозріває, забезпечуючи постійну фінансову підтримку для розширення.

Коли МСП досягають стадії успіху і демонструють стабільний грошовий потік, вони можуть отримати доступ до традиційних банківських кредитів. Ці кредити можуть бути використані на інвестиційні цілі, поповнення оборотного капіталу або розширення. Крім того, отримання кредиту та своєчасні виплати за ним можуть підвищити кредитоспроможність МСП, що полегшить отримання більших кредитів або кращих умов у майбутньому. У цьому випадку й уряд, і міжнародні донори пропонують МСП різні варіанти забезпечення кредитів. Однак в Україні кредити використовуються здебільшого для підтримки операційної діяльності; жодна державна програма не пропонує страхування воєнних ризиків.

Консультації та нетворкінг залишаються критично важливими формами програм, які підтримують МСП на етапі їхнього зростання. Коли доходи МСП починають зростати швидше, підвищення кваліфікації стає необхідним для підтримання цього прогресу. У той час як загальне навчання забезпечує МСП базовими знаннями та навичками в різних сферах бізнесу, підвищення кваліфікації зосереджується на масштабуванні та оптимізації вже існуючих операцій. Воно акцентує увагу на стратегічному зростанні, поглибленому фінансовому управлінні, маркетингових стратегіях та готує досвідчених підприємців до подальшого розширення. Наразі не існує програм підвищення кваліфікації для МСП, що надаються державою або міжнародними організаціями та донорами. Наприкінці етапу успіх також може бути запроваджено поглиблене консультування.

Таким чином, на стадії успіх існують прогалини в існуючих програмах підтримки МСП, головним чином, в частині доступу до знань, зокрема існує потреба в програмах підвищення кваліфікації, спеціальних ініціативах зі сприяння експорту, що може включати підтримку у пошуку партнерів, проведенні

переговорів та створенні спільних ланцюжків, допомогу МСП у роботі з відповідними платформами.

На стадіях підйому та зрілості МСП є впевненими акторами на ринку, зарекомендували себе як ключові гравці у своїй галузі, характеризуються стабільними доходами та часткою ринку, їхні прибутки зростають повільно, але стабільно. На цьому етапі підприємства часто зосереджуються на оптимізації процесів, підтримці лояльності клієнтів та вивченні можливостей (наприклад, інновацій) для збереження своєї конкурентної переваги в мінливому ринковому середовищі. Багато інструментів підтримки з етапу успіху залишаються актуальними для МСП, а також додаються деякі нові форми програм.

У цей час кредити надають МСП критично важливе фінансування для підтримки агресивних планів розширення, таких як вихід на нові ринки, збільшення виробничих потужностей або запуск нових продуктів. На стадії зрілості кредити можуть бути використані для диверсифікації діяльності, інвестицій в інновації тощо. Крім того, вони можуть забезпечити ліквідність у періоди нестабільності, гарантуючи безперервне продовження діяльності без переривання ініціатив зростання як на стадії підйому, так і на стадії зрілості.

Підвищення кваліфікації все ще є корисним для МСП на стадії підйому, а поглиблене консультування допомагає підприємствам визначити нові сфери зростання, впроваджувати інновації у свою продукцію чи послуги, спрямовувати бізнес через процеси управління змінами, допомагаючи їм привести свої команди та операції у відповідність до нових стратегічних цілей. Існує прогалина у наданні передових консалтингових послуг, пристосованих до потреб досвідчених і зрілих компаній.

Існуючі програми підтримки не надають спеціалізованої освіти чи консультацій, які б відповідали конкретним потребам МСП, оскільки вони в основному пропонують загальні курси або разові консультації. Крім того, існує значна прогалина у вирішенні проблеми нестачі кваліфікованих працівників у ключових галузях промисловості, яку можна було б зменшити шляхом проведення оцінки потреб конкретних секторів та створення програми перепідготовки кадрів.

Нинішнім ініціативам бракує колективної участі МСП і вони не сприяють обміну знаннями зі зрілим бізнесом, що призводить до розриву в підвищенні кваліфікації в межах спеціалізованих ролей.

Крім того, існує потреба в освітніх програмах, які сприяють цифровій трансформації та надають працівникам необхідні цифрові навички, а також у програмах, які підтримують МСП в адаптації їхнього бізнесу до умов війни. Консультаційні програми можуть бути більш ефективними, якщо вони супроводжуватимуться фінансовою підтримкою або поєднуюватимуться з відповідними вже діючими грантовими програмами.

МСП продовжують стикатися з фіскальними та регуляторними бар'єрами, які перешкоджають їхній діяльності, причому найбільш суттєвими проблемами є мобілізація та заміна працівників. Експортно-орієнтовані підприємства особливо страждають від обмежень на міжнародні ділові поїздки. Хоча певний адміністративний тиск було послаблено завдяки таким ініціативам, як податкові пільги та призупинення державного нагляду під час воєнного стану, багато податкових преференцій було скасовано, що суперечить початковим планам їхнього збереження. Часті та швидкі зміни податкового ландшафту з боку уряду суперечать законодавчим вимогам щодо попереднього повідомлення, що свідчить про негнучкість української законодавчої бази.

Очікується, що більшість програм державної підтримки буде продовжено, але залишається незрозумілим, чи буде продовжено п'ять існуючих програм «єРобота» у 2025 р. Грантова програма для жінок «СТВОРЮЙ!» добігає кінця, підкреслюючи прогалину у фінансовій підтримці жінок-підприємців. Так само незабаром завершується програма фінансової допомоги «Рука допомоги», яка підтримує малозабезпечені сім'ї у започаткуванні бізнесу. Однак цю групу можна було б включити в існуючі програми зайнятості, такі як «Власна Справа».

Програма «Надання невідкладної допомоги мікро- та малим підприємствам», що реалізується державою в рамках ініціативи EU4Business, завершується, залишаючи прогалину в підтримці МСП, які постраждали від війни, особливо в питаннях переїзду та відновлення бізнесу. Цю програму, яка спочатку була

орієнтована на окремі регіони, можна було б розширити, включивши в неї інші регіони, щоб допомогти більшій кількості МСП. Крім того, «Програма грантової підтримки проєктів подвійного призначення», яка надавала допомогу таким секторам, як оборона, кібербезпека, охорона здоров'я, освіта та реконструкція інфраструктури, також завершилася, але деякі цільові сектори, наприклад, оборона, охоплюються іншими програмами. Ці компоненти мають бути включені в інші програми, які можуть бути спрямовані на ці сектори в майбутньому.

Майже всі програми спрямовані на підтримку МСП по всій Україні, за деякими винятками в аграрному секторі, де пріоритет може надаватися окремим регіонам, виходячи з більшої потреби. Однак аналіз окремих програм «єРобота» свідчить про значні регіональні диспропорції: Чернігівська, Запорізька, Кіровоградська, Закарпатська, Миколаївська, Донецька та Херсонська області недостатньо представлені в програмах. Це значною мірою пов'язано зі зниженням ділової активності в цих регіонах, спричиненим війною або іншими факторами.

Багато МСП відчують труднощі з поданням заявок на державні грантові програми через відсутність консультаційних послуг щодо процесу подання заявок, спеціально розроблених для цих грантів, що призводить до недостатньої кількості рекомендацій щодо правильного заповнення заявок та розуміння вимог. Це перешкоджає їхній здатності успішно отримати фінансування. Наприклад, у рамках програми «єРобота» затримки в комунікації та перевірки з боку банків та інших контрагентів можуть призвести до того, що МСП втратять право на отримання гранту через складний та багатосторонній процес ухвалення рішень. Така складність не лише спричиняє затримки, але й підвищує ймовірність помилок у підписаних контрактах та рахунках-фактурах. Крім того, тривалий процес перевірки часто вимагає внесення змін, які можуть тривати місяцями, включаючи такі кроки, як звернення до виконавця, скасування рішення про надання гранту (у виняткових випадках), повернення коштів та подання нової заявки.

Отже, аналіз потреб МСП залежно від стадії їхнього розвитку демонструє важливість адаптованої підтримки на кожному етапі бізнес-циклу. Від стадії ідеї, де ключовими є гранти та базова консультаційна підтримка, до зрілості, що вимагає

поглиблених консалтингових послуг, інвестицій та кредитів, кожна фаза має свої унікальні виклики та можливості. Поточні програми підтримки, спрямовані на доступ до фінансування, знань, ринків і регуляторної підтримки, здебільшого ефективно задовольняють потреби МСП, але існують прогалини, зокрема у сприянні доступу до альтернативних джерел фінансування, масштабних освітніх ініціатив зі зворотним зв'язком та нетворкінгових заходів.

3.2. Посилення спроможності МСБ завдяки комплексній грантовій підтримці, реалізованій ГО «EasyBusiness»

У рамках програми «EU4Business», що фінансується Європейським Союзом та урядом Німеччини, протягом січня-вересня 2024 року 100 ММСП з експортним потенціалом та інноваційними можливостями могли отримати підтримку для відновлення, розвитку та сталого розвитку у розмірі до 10 тис. євро кожен без обов'язкового співфінансування з боку бенефіціара [112]. Програма була реалізована у дві хвили та передбачала не лише фінансову допомогу, а й широкий спектр консультаційних та організаційних заходів, що сприяли розширенню знань, розвитку бізнесу та підвищенню конкурентоспроможності учасників.

Основна мета програми полягала у посиленні спроможності суб'єктів господарювання та бізнесу підтримувати свою діяльність та сприяти економічній стійкості та відновленню країни, а також підвищити експортний потенціал та потенціал зростання 100 українських ММСП шляхом надання грантового фінансування. Ключовими бенефіціарами були ММСП, що працюють у таких секторах, як переробна промисловість (машинобудування, виробництво меблів, харчова, легка промисловість тощо), креативна індустрія, логістика та транспорт, а також інші сектори, що мають експортний або інноваційний потенціал (наприклад, освітні та медичні послуги). Грантові витрати мали бути спрямовані на просування експорту, НДДКР, сертифікацію, випробування та верифікацію, реєстрацію та

захист інтелектуальної власності, а також інші витрати, пов'язані з підвищенням експортного та інноваційного потенціалу МСП.

EasyBusiness ефективно провів відкриті конкурси для двох хвиль грантової програми, використовуючи всі доступні канали комунікації для залучення найбільшої кількості заявників. Соціальні мережі були ключовою платформою, а сторінка EasyBusiness у Facebook – основним хабом, який доповнювався таргетованою рекламою для охоплення конкретних аудиторій [113]. Активною була співпраця з відомими ЗМІ, такими як Forbes, НВ, Економічна правда, Вектор, Liga.net, The Page, кожен з яких публікував статті та оновлення про програму, що допомогло розширити наше охоплення. Інформація про грантову програму також була опублікована на сайтах-агрегаторах можливостей, таких як Гурт та Простір. На додаток до цих каналів, було проведено цільову роботу з урядовими веб-сайтами (Офіс Віце-прем'єр-міністра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції [114]), ОМС та іншими відповідними установами.

Завдяки цим скоординованим зусиллям через соціальні мережі, медіа-партнерства, прес-релізи, радіо та електронну розсилку, було забезпечено всебічне висвітлення та доступність грантової програми для широкої та різноманітної аудиторії. Крім того, команда проєкту проводила сесії запитань та відповідей у рамках кожної хвилі та розміщувала інформацію про грантову програму на комунікаційних платформах партнерів.

Перша хвиля була оголошена 16.01.2024 р. на сайті програми EasyBusiness [115]. Протягом 27-денного промо-періоду EasyBusiness залучив понад 1600 компаній, з яких 752 заповнили свої заявки в умовах сильної конкуренції – понад 15 претендентів на один грант. Друга хвиля розпочалася 28.02.2024 р. і завершилася 24.03.2024 р., що дозволило компаніям, які не увійшли до переможців першої хвилі, подати заявку повторно. У цьому конкурсі взяли участь понад 900 МСП, з яких 376 подали свої заявки.

Результати обох хвиль перевершили очікування, адже замість 300 очікуваних заявок було отримано 1128, що майже в 4 рази вище за попередню оцінку, що підтверджує наявність запиту серед МСП на таку підтримку.

За результатами технічного відбору було виокремлено 522 з 752 заявок першої хвилі та 302 з 376 заявок другої хвилі. На наступному етапі, 3 незалежні експерти оцінювали 824 заявки за розробленою методологією, у результаті чого для кожної хвилі було обрано 50 компаній-переможців. Грантова програма залучила учасників майже з усієї України – 20 областей та м. Київ, з якого було найбільше учасників (17) [116]. Далі за кількістю йдуть Львівська (15), Київська (9), Волинська та Дніпропетровська (по 6) області (рис. 3.3).

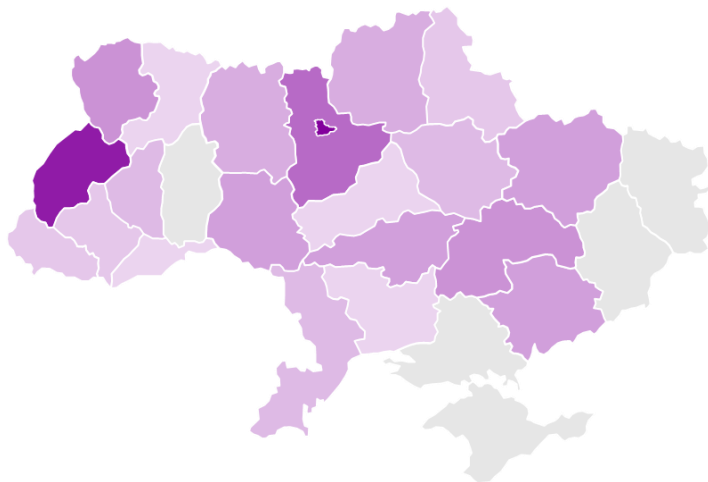


Рис. 3.3. Географічний розподіл учасників грантової програми за регіонами
Джерело: складено автором на основі аналізу відповідей, отриманих на реєстраційну форму для участі в грантовій програмі EasyBusiness [116].

Більшість грантоотримувачів представляли виробничий сектор – 77 підприємств. Інші сектори були представлені меншою кількістю, зокрема освіта (4), охорона здоров'я та соціальна робота (3), інформація та комунікації (3), мистецтво, розваги та відпочинок (3), а також сільське, лісове та рибне господарство (3), професійна, наукова та технічна діяльність (2), транспорт і складське господарство (2), будівництво (1) та інше (2) [116].

Для команди важливим було зосередитися на бізнесах, які не мали або майже не мали попереднього досвіду отримання грантової підтримки. Серед бізнесів, які отримали гранти, 71% не отримували жодної грантової підтримки від міжнародних донорів з 01.02.2022 р., а для 56 зі 100 переможців це був перший досвід отримання грантового фінансування. 59 компаній засновані або керуються жінками. 77 компаній вже експортують свою продукцію, і гранти допоможуть їм вийти на

міжнародний ринок. 16 заявок-переможців були подані компаніями, які раніше переїхали.

Також, проаналізувавши 100 заявок переможців, було виявлено, що 17 компаній планують зосередити свої проекти на покращенні інноваційного потенціалу, 28 компаній планують посилити свою експортну діяльність, а 55 компаній поєднують інновації та експорт у своїх проектах [116].

Процес співпраці з переможцями включав підписання грантової угоди, впровадження закупівельної та фінансової політик, проведення підготовчих процедур в рамках гранту та коригування бюджетів проектів, отримання 60% грантових коштів, управління реалізацією проекту, проведення фінальної звітності та виділення решти 40% коштів. EasyBusiness спростив процес документування для грантоотримувачів, дозволивши їм заповнювати єдину Google-форму замість кількох документів та додатків.

Окрім того, команда створила групові чати для 24/7 підтримки грантерів, провела ознайомчі дзвінки тривалістю понад 3 години та створила базу даних та рекомендації, що містили всю необхідну інформацію, а також провела індивідуальні консультації з кожним бізнесом. Загалом учасники високо оцінили свій досвід участі у грантовій програмі – середній бал становить 4,87 з максимальних 5.

Усі 100 грантоотримувачів отримали грантові кошти, виконали свої зобов'язання, успішно реалізували грантові проекти та отримали позитивні результати у своїй діяльності. Аналіз впливу грантів на результати діяльності 100 грантоотримувачів свідчить про значне покращення за кількома ключовими бізнес-показниками (рис. 3.4). Ці результати демонструють комплексний позитивний вплив грантової підтримки на бізнес-показники та операційну ефективність МСП-учасників.

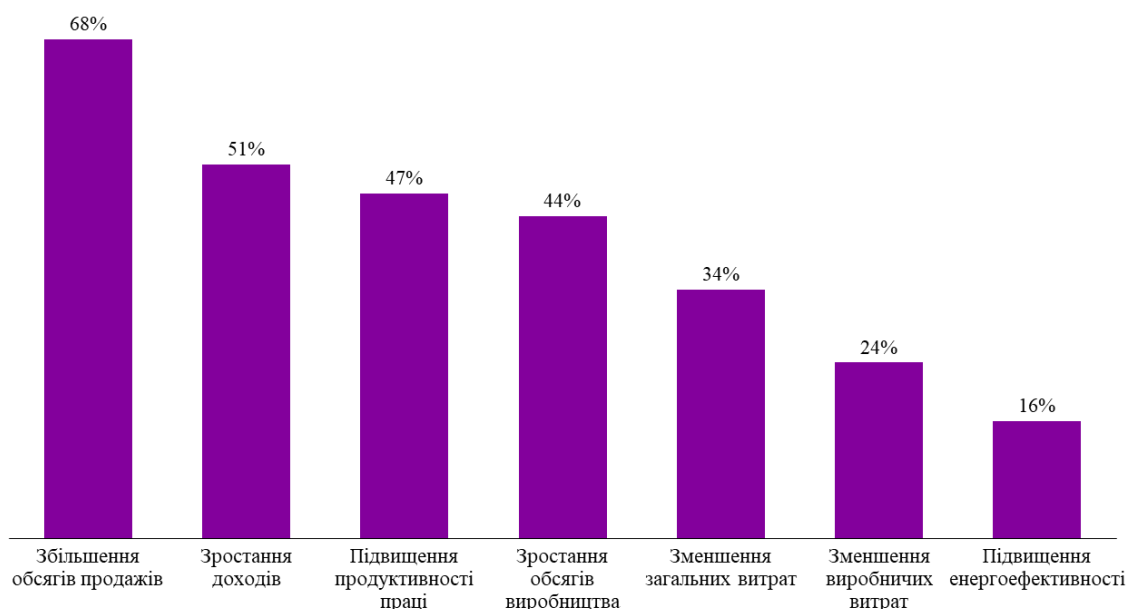


Рис. 3.4. Вплив грантової підтримки на ключові бізнес-показники МСП

Джерело: складено автором на основі проведеного опитування по завершенню грантової програми.

Крім того, компанії відзначили інші покращення, які матимуть вплив на вищезазначені показники у найближчому майбутньому. Грантери покращили якість свого продукту, запустили нові сервісні лінії, підвищили обізнаність про свій бренд на місцевому та міжнародному ринках, створили передумови для подальшого розширення ринку через нові партнерства, оновили веб-сайти для міжнародної аудиторії тощо.

Після завершення грантових проєктів команда EasyBusiness обрала 10 компаній з найкращими результатами для підготовки детальних історій успіху, які ілюструють їх прогрес завдяки реалізації грантів. Серед них – ТОВ «Невердарк», ТОВ «Шанс Вік», ТОВ «Торговий дім Зерновіта», ТОВ «Грін Систем», ТОВ «Агрокомпанія Гермес», ТОВ «ГрінЕра Україна», ТОВ «Атлетичний союз», ТОВ «Е.М.А.», ТОВ «Видавництво «Моя книжкова полиця» та ТОВ «Екопан». Історії успіху були підготовлені у двомовному форматі для різних платформ: розширені версії для публікації на веб-сайті EU4Business і скорочені версії для соціальних мереж EasyBusiness та EU4Business. Також були створені відеоролики, що висвітлюють досягнення грантерів-жінок (ПП «Будьмо здорові», ПП «Науково-виробнича фірма «Квота», ТОВ «Громадська кухня») [117],

інноваційних підприємств (ТОВ «Експлоген», ТОВ «Грінера Україна», ТОВ «Невердарк», ТОВ «Агрофірма «Гермес») [118] та експортоорієнтованих компаній (ТОВ «Драйв Фудз», ТОВ «Торговий дім «Зерновіта», ТОВ «Екопан») [119].

Нижче наведено відгуки керівників компаній за серпень-вересень 2024 р. про їх досвід участі у програмі, а також ті зміни, які вдалося втілити:

«Наша компанія протягом 16 років виготовляє і будує енергоефективні будівлі як в Україні, так і в Європі. Завдяки грантовій програмі ми розробили вебсайт і стратегію просування для масштабування на ринках Європи. І от, власне, вже місяць як отримуємо заявки та нових клієнтів з Європи. Я вважаю, що наявність таких грантових програм – це як ковток повітря для малого і середнього бізнесу в Україні наразі, для того, щоб втриматися в складні часи й стратегувати, розвиватися замість режиму виживання».

Ольга Романенко, співзасновниця ТОВ «Екопан»

«Наша компанія працює в галузі металообробки та машинобудування вже понад 30 років. За 4 роки, коли я очолюю сімейний бізнес у такій чоловічій галузі, нам вдалося досягти багато успіхів і, зокрема, увійти у десятку лідерів компаній із виробництва пресформ та штампів в Україні. Завдяки гранту від ЄС та Німеччини нам вдалося доукомплектувати наше виробництво й удосконалити виробничий процес.

Взагалі, вести бізнес у такій чоловічій галузі – це вже саме по собі виклик, а під час повномасштабної війни – це фактично подвійний виклик для жінки-керівника. Зараз головним завданням нашої компанії є розвиток нашого експортного потенціалу. І от завдяки гранту ми рухаємося в цьому напрямку, зокрема встановили систему стисненого повітря, забезпечили безперебійну роботу нашого обладнання на виробництві, і таким чином збільшили нашу продуктивність».

Ольга Мелих, власниця та директорка НПФ «КВОТА»

«Компанія «Невердарк» виробляє смарт-камінні для квартир – це інноваційні високотехнологічні камінні зі справжнім полум'ям без димаря. Наразі ми вже отримали європейську сертифікацію і вже перші замовлення на камінні на новій

технології від наших дилерів знаходяться у виробництві. Буквально в цьому місяці перша партія камінів на цій технології з новою європейською сертифікацією поїде до наших дилерів. Грантові програми є найважливішим джерелом фінансування розвитку українських бізнесів, особливо інноваційних експортно-орієнтованих, з високою доданою вартістю, інтелектуальною складовою. Це дуже важливо насправді зараз для України розвивати саме такі бізнеси».

Ярослав Лисак, засновник і CEO ТОВ «Невердарк»

«Компанія «Драйд Фудз» спеціалізується на виробництві снєків здорового харчування під торговими марками «ObJerky», «Coco Deli», «Shrips». Грант від уряду Німеччини та ЄС допоміг нам зареєструвати наші торгові марки на території Євросоюзу та придбати компресорну станцію для виробництва в місті Київ».

Кирило Шиянов, директор і співзасновник компанії «Драйд Фудз»

«Компанія «ГрінЕра Україна» займається поведженням з твердими побутовими відходами у місті Львів. У зв'язку з повномасштабним вторгненням нам потрібно було робити оптимізацію і персоналу, і маршрутів. Грант від ЄС та Німеччини дуже допоміг нам у втіленні інноваційної програми для покращення роботи нашого бізнесу і покращення надання послуг нашим клієнтам».

Богдан Михалусь, засновник та директор ТОВ «ГрінЕра Україна»

Для популяризації результатів програми EasyBusiness організував онлайн-захід за участю представників програми EU4Business, Представництва ЄС, Мінекономіки, Дія.Бізнес, грантоотримувачів і незалежних експертів [120]. Захід відвідали понад 120 підприємств, що стало платформою для обміну досвідом та поширення рекомендацій щодо участі в грантових програмах. У майбутньому EasyBusiness планує публікувати статті з практичними порадами для МСП, які прагнуть взяти участь у наступних грантових ініціативах.

Отже, втілена програма забезпечила унікальний досвід для МСП у роботі з грантовими коштами, відстеженні результатів та участі в нетворкінгових заходах. Завдяки супроводу, консультаціям та інноваційним рішенням учасники отримали високоякісну підтримку, що суттєво полегшило процес реалізації проєктів.

3.3. Рекомендації щодо покращення грантових програм та екосистеми підтримки МСП під час війни

Екосистема підтримки МСБ відіграє критичну роль у забезпеченні економічної стійкості та зростанні економіки. МСП є основними рушіями інновацій, створення робочих місць та економічного розвитку, що робить їх підтримку пріоритетом для уряду, донорів та фінансових установ. На основі проведеного аналізу екосистеми підтримки МСП та наявних грантових та комбінованих з консалтинговим компонентом програм можна виокремити низку ключових викликів та сформулювати рекомендації у розрізі стадій розвитку підприємств, які сприятимуть більш сталому зростанню та підвищенню впливу грантових програм у довгостроковій перспективі.

На початкових етапах розвитку бізнесу основними джерелами фінансування залишаються грантові програми, які спрямовані на покриття витрат, пов'язаних із запуском, та забезпечення первинного капіталу. Проте підприємці стикаються з ризиками обмеженого доступу до знань, ресурсів для тестування ідей та інструментів підтримки, таких як краудфандинг і ангельські інвестиції (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Ключові виклики та рекомендації щодо покращення грантових програм та екосистеми підтримки підприємств на стадії «Ідея та Розвиток»

Основний виклик	Рекомендація	Необхідні дії	Очікувані результати
1	2	3	4
1. Коротко-строковість грантових програм та відсутність сталості	Забезпечити довгострокову та стратегічну підтримку	- Розробити довгострокові програми з урахуванням адаптації до змін - Створити механізми для підтримки МСП після завершення гранту	Стабільність функціонування МСП, відсутність «провалів» підтримки, більш ефективне використання ресурсів
2. Обмежений доступ до мереж і ресурсів для тестування та валідації бізнес-ідей	Забезпечити доступ до інкубаторів, акселераторів	- Масовий запуск програм підтримки на базі ЗВО чи бізнес-інкубаторів - Організувати ярмарки стартапів	Підвищення якості бізнес-ідей, зростання кількості успішних стартапів

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
3. Складність доступу до інформації, недостатня обізнаність підприємців про можливості, громіздкі, забюрократизовані процедури участі в грантових програмах	Підвищити доступність та спростити процедури участі	<ul style="list-style-type: none"> - Розробити цифрові платформи для подання заявок - Проводити інформаційно-просвітницькі кампанії для підвищення обізнаності про грантові та консалтингові програми для різних груп МСП - Забезпечити можливість консультування під час подачі заявок - Автоматизувати процеси відбору та моніторингу втілення грантів 	Зростання поінформованості, підвищення прозорості, ефективності та доступності до програм підтримки для віддалених регіонів та мікро-підприємств, зменшення вартості їх адміністрування
4. Недостатня кількість навчальних матеріалів та компетенцій для запуску чи розвитку бізнесу	Посилити освітню складову грантових програм	<ul style="list-style-type: none"> - Інтегрувати модулі бізнес-освіти в грантові програми - Впровадити симуляційні бізнес-ігри або кейси, що дозволять учасникам розробляти бізнес-плани, аналізувати ринок і прогнозувати фін. результати - Проводити регулярні тренінги, воркшопи, вебінари про підприємництво для широкої аудиторії 	Покращення компетенцій підприємців, збільшення шансів на успішний старт бізнесу
5. Низька обізнаність підприємців про краудфандинг та ангельські інвестиції, відсутність інфраструктури для їх залучення	Розширити доступ до краудфандингових платформ та ангельських інвестицій	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищити обізнаність та навички підприємців щодо використання краудфандингових платформ та залучення ангельських інвестицій - Організувати тренінги та консультації з краудфандингу та роботи з інвесторами - Запровадити спеціалізовані програми для підтримки краудфандингових ініціатив 	Розширення доступу до приватного капіталу, збільшення кількості успішних краудфандингових кампаній
6. Неповне охоплення вразливих груп	Підвищити інклюзивність та адресність програм	<ul style="list-style-type: none"> - Розробити більш комплексні цільові державні програми підтримки соц. підприємництва, які сприятимуть залученню до нього людей, традиційно виключених з ринку праці (спеціальні гранти, стипендії тощо для жінок, ветеранів, молоді, осіб з інвалідністю) - Підвищувати обізнаність та боротися зі стигматизацією через інформаційні кампанії 	Розширення кола підприємців, сприяння соціальній згуртованості та зниження бар'єрів для участі

Джерело: складено автором.

На стадіях успіх та підйом підприємства демонструють позитивну динаміку, що дозволяє їм розширювати свої потужності та виходити на нові ринки, проте ключовими викликами стають обмежений доступ до поглибленого консалтингу, менторства та спеціалізованих навчальних програм. Прогалини в доступі до знань та фінансування ускладнюють процес масштабування бізнесу та інтеграцію в міжнародні ринки (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Ключові виклики та рекомендації щодо покращення грантових програм та екосистеми підтримки підприємств на стадії «Успіх та Підйом»

Основний виклик	Рекомендація	Необхідні дії	Очікувані результати
1	2	3	4
1. Неврахування специфіки окремих галузей, регіонів та груп населення	Адаптувати програми під локальний контекст та галузеву специфіку	<ul style="list-style-type: none"> - Проводити попередній аналіз потреб регіонів і секторів - Розробити уніфіковану методологію для оцінки ефективності програм на рівні галузі/регіону - Впровадити комплексну систему моніторингу діяльності інституцій - Розробити механізми гнучкого реагування для впровадження змін акцентів роботи інституцій згідно з актуальними тенденціями - Створити єдину базу даних про практики та проекти інституцій з аналізом якісних показників та результатів реалізації найбільших державних програм - Посилити координацію між інституціями через регулярні зустрічі 	Підвищення релевантності, результативності та інклюзивності програм, уникнення дублювання зусиль між інституціями
2. Обмежений менторський та консалтинговий супровід	Поєднувати фінансову допомогу з консалтинговою, освітньою та менторською підтримкою	<ul style="list-style-type: none"> - Розробити галузеві навчальні / консалтингові програми, адаптовані під МСП на різних стадіях розвитку - Включити в усі грантові програми елементи консалтингової підтримки у фінансовому менеджменті, маркетингу, юридичних аспектах - Запровадити програми підвищення кваліфікації та забезпечити менторською підтримкою від досвідчених фахівців у галузі 	Підвищення управлінських компетенцій, більш ефективне використання грантових коштів, довгострокова стійкість підприємств

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
3. Відсутність узгодженості між різними програмами та недостатня координація між донорами	Покращити координацію між донорами та інтеграцію з державною підтримкою	- Створити централізовану платформу для координації донорських і державних програм, яка забезпечуватиме обмін інформацією, синхронізацію планів та регулярний моніторинг ефективності програм - Узгодити довгострокові стратегії підтримки МСБ між донорами, міністерствами та ключовими стейкхолдерами	Зниження дублювання зусиль, оптимізація використання ресурсів
4. Обмежений обмін досвідом та кращими практиками	Популяризувати платформи та заходи для постійного обміну досвідом	- Організувати регулярні зустрічі, конференції, воркшопи та національні форуми з обговорення результатів програм - Створити/інтегрувати онлайн-платформи для обміну практиками - Активно публікувати кейси успіху та приклади інноваційних рішень	Формування спільноти МСП, що вчать один в одного, поширення найкращих практик, підвищення ефективності підтримки
5. Недостатнє фінансування для масштабування бізнесу	Інтегрувати гранти з іншими формами підтримки	- Розробити цільові гранти на масштабування виробництва, у т.ч. з пільговим кредитуванням, податковими стимулами, страхуванням ризиків - Забезпечити доступ до міжнародних ринків через освітні програми та торговельні місії - Сприяти партнерствам із великими бізнесами - Залучити фінансові установи та ТПП до спільних ініціатив	Збільшення потужностей виробництва, зростання кількості українських МСП на міжнародних ринках

Джерело: складено автором.

На стадії зрілості підприємства досягають стабільного рівня розвитку, проте їм необхідно адаптуватися до швидких змін ринку, інтегрувати інновації та зберігати конкурентоспроможність. Основними інструментами підтримки на цьому етапі є вже не гранти, а кредити та поглиблений консалтинг. Як показує аналіз, зрілі підприємства потребують цільових програм поглибленого консалтингу, орієнтованих на стратегічне управління та оптимізацію операційних процесів, а також забезпечення доступу до пільгового кредитування (табл. 3.3).

Ключові виклики та рекомендації щодо покращення грантових програм та екосистеми підтримки підприємств на стадії «Зрілість»

Основний виклик	Рекомендація	Необхідні дії	Очікувані результати
1. Обмежена стратегічна адаптація до змін ринку	Запровадити програми поглибленого консалтингу для зрілих підприємств	<ul style="list-style-type: none"> - Розробити довгострокові програми консалтингу для розвитку інноваційних продуктів - Включити стратегічне планування та управління змінами до консультацій - Забезпечити експертні консультації у галузях високої конкуренції 	Підвищення адаптивності та конкурентоспроможності зрілих підприємств
2. Обмежений доступ до кредитних ресурсів для фінансування масштабування бізнесу	Забезпечити доступ до пільгового кредитування	<ul style="list-style-type: none"> - Запровадити державні та міжнародні програми пільгового кредитування для зрілих МСП - Надати кредити з фокусом на масштабування виробництва, інновації та вихід на нові ринки - Включити елементи страхування ризиків до кредитних програм 	Збільшення доступу до фінансування, підвищення інвестиційної спроможності підприємств, розширення масштабів діяльності

Джерело: складено автором.

Запровадження зазначених рекомендацій та підходів сприятиме пом'якшенню негативних наслідків війни для бізнес-сегмента, збереженню економічної активності та створенню передумов для подальшого відновлення й розвитку МСБ в Україні. Вони спрямовані на зниження вразливості та підвищення ефективності МСП залежно від стадії їх розвитку, збереження робочих місць та формування стійкого підґрунтя для економічної стабілізації та майбутнього зростання. Критичним є перехід від традиційних, розрізнених, переважно короткострокових заходів, до комплексних, масштабованих і стратегічно орієнтованих рішень. Це дозволить розширити доступ МСП до фінансових ресурсів та знань, посилити їхню адаптивність до мінливого середовища, сприяти інноваціям та підвищенню конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III

Потреби МСП у фінансуванні та консалтингу значно залежать від стадії їхнього розвитку. На ранніх етапах ключовим є доступ до стартового капіталу (зокрема грантів) та базової консультаційної підтримки для формування стратегії запуску. Зі зростанням бізнесу пріоритет зміщується до залучення інвестицій для розширення ринків, впровадження інновацій і підвищення операційної ефективності, що вимагає поглиблених консалтингових послуг, інвестицій та кредитів. Кожна стадія має свої унікальні виклики та можливості. Для забезпечення стійкого розвитку МСП необхідно посилити комплексний підхід до підтримки, включаючи програми, які поєднують фінансову та консалтингову допомогу, а також сприяти рівномірному доступу підприємств з різних регіонів України.

Консалтинг стає інструментом не лише для вирішення поточних завдань, але й для довгострокового стратегічного планування. Інтеграція фінансової підтримки та консалтингових послуг створює додаткову цінність для бізнесу, дозволяючи не лише реагувати на кризи, але й випереджати їх. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств і забезпеченню їхньої стійкості в умовах нестабільності.

Комплексна грантова підтримка, реалізована EasyBusiness, дозволила значно підвищити спроможність українських МСП до адаптації, інновацій та виходу на міжнародні ринки. Завдяки грантам підприємства отримали фінансові ресурси для модернізації, сертифікації продукції, оптимізації процесів та розвитку експорту, а індивідуальні консультації та моніторинг прогресу допомогли максимізувати цей ефект. Позитивний вплив програми підтверджують зростання доходів, обсягів виробництва та підвищення енергоефективності серед учасників.

Результати програми підтверджують, що поєднання фінансової підтримки із супровідними послугами, такими як навчання та консультації, значно посилює спроможність МСП до інновацій та експорту, що є ключовими елементами для довгострокового економічного відновлення та зростання.

Рекомендації наведені в розрізі стадій розвитку підприємств. Загалом, ефективність грантових програм для МСП можна підвищити через спрощення процедур доступу, інтеграцію консультаційних послуг та врахування регіональних особливостей. Програми мають включати підтримку для специфічних груп підприємців, таких як жінки та ветерани, а також акцентувати на цифровізації процесів для забезпечення більшого охоплення. Регіональна адаптація та гнучкість програм дозволяють врахувати економічну специфіку кожної області, що сприятиме збалансованому розвитку бізнес-середовища. Комплексний підхід, орієнтований на синергію фінансової та консалтингової підтримки, є основою для створення стійкої екосистеми розвитку МСП навіть у складних умовах.

ВИСНОВКИ

У процесі аналізу теоретичних основ та нормативно-правової бази підтримки МСП було встановлено, що малі та середні підприємства є ключовим елементом економічної стійкості України, особливо в умовах воєнного стану. Чинна нормативно-правова база забезпечує основи для регулювання діяльності та підтримки МСП, але потребує постійного оновлення з огляду на нові виклики. Грантові програми стали важливим інструментом подолання кризових ситуацій, забезпечуючи МСП доступ до фінансових ресурсів для модернізації, відновлення та розвитку. Водночас нормативно-правова база, хоча й створює базові механізми підтримки, потребує адаптації до специфічних потреб сектору, враховуючи регіональні диспропорції, викликані бойовими діями та економічною нестабільністю.

Дослідження особливостей функціонування екосистеми підтримки МСБ показало, що ефективність цієї системи залежить від синхронізації державних і міжнародних програм, які сприяють доступу до фінансування, знань та ринків. Успішна екосистема підтримки базується на поєднанні фінансових ресурсів із консалтинговими послугами, які допомагають підприємствам оптимізувати свої бізнес-процеси та формувати довгострокову стратегію зростання. Особливо важливо забезпечувати регіональну доступність таких програм, враховуючи значні відмінності в умовах ведення бізнесу між регіонами.

Аналіз сфери бізнес-консалтингу МСП виявив, що консалтинг є критично важливим інструментом для адаптації підприємств до кризових умов. Типові підходи включають діагностику проблем, розробку антикризових стратегій, підтримку у сфері фінансового менеджменту та консультування з питань виходу на нові ринки. Консалтинг є особливо актуальним на стадії розвитку та масштабування бізнесу, коли зростають вимоги до ефективного управління ресурсами, інновацій та оптимізації процесів. Роль бізнес-консалтингу полягає у наданні МСП професійної допомоги в адаптації до кризових умов, розробці стратегії виживання та розвитку, оптимізації бізнес-процесів, покращенні

фінансової діяльності та залученні ресурсів. Консультування може бути ключовим чинником у забезпеченні стійкості та адаптивності МСП в умовах кризи.

Результати огляду економічного стану МСП в Україні за 2022-2024 рр. свідчать про значне скорочення економічної активності у багатьох галузях, викликане воєнними діями. Однак завдяки підтримці міжнародних донорів, державним грантовим програмам та адаптивності самих підприємців спостерігається поступове відновлення сектору. Найбільш стійкими виявилися ті компанії, які інтегрували інновації та змогли переорієнтуватися на експорт.

МТД відіграє ключову роль у підтримці економічної стійкості МСБ, забезпечуючи не лише фінансування, але й доступ до навчання, консультацій та мережевих можливостей. Програми, такі як EU4Business, демонструють ефективність комплексного підходу до підтримки, зокрема через поєднання фінансової допомоги з розвитком компетенцій підприємців. Це сприяє не лише адаптації бізнесу до сучасних викликів, але й формуванню умов для довгострокового зростання та підвищення конкурентоспроможності українських підприємств.

Інструменти державної підтримки МСП, такі як гранти, податкові пільги та програми розвитку підприємництва, є вагомим чинником для збереження бізнесу під час війни. Однак ці програми потребують спрощення процедур подання заявок, кращої прозорості та збільшення охоплення. Особливу увагу слід приділити розробці регіонально-орієнтованих програм, які враховують специфіку окремих областей, найбільше постраждалих від бойових дій.

Ідентифіковані особливості консалтингової підтримки жінок-підприємниць та ветеранів показали, що ці групи мають унікальні потреби, які варто враховувати при розробці програм підтримки. Жінки-підприємниці потребують додаткової допомоги у сфері менторства та доступу до ринків, тоді як ветерани більше орієнтовані на програми реінтеграції, психологічної підтримки та фінансування бізнес-проектів, що сприяють соціальній адаптації.

Аналіз потреб у фінансуванні та консалтингу залежно від стадії розвитку бізнесу показав, що різні стадії потребують диференційованого підходу до

підтримки. На початкових стадіях ключовим є доступ до грантових програм, тоді як на стадіях успіху, підйому та зрілості актуальними стають інструменти залучення інвестицій та підвищення кваліфікації, компанії зацікавлені в поглибленому консалтингу та розвитку інноваційних рішень.

Кейс-стаді ГО «EasyBusiness» показало, що комплексна грантова підтримка 100 ММСП по 10 тис. євро кожному з акцентом на консалтинг і інформаційний супровід дозволяє підприємствам досягати значних результатів навіть у кризових умовах. Завдяки прозорим конкурсним процедурам і доступності програм для широкої аудиторії було забезпечено підвищення конкурентоспроможності учасників та їхню інтеграцію до експортних ринків.

Аналіз грантових програм та екосистеми підтримки МСП в умовах війни дозволив визначити ряд ключових рекомендацій для вдосконалення:

- Здійснити перехід до сталості та довгострокової підтримки – короткострокові рішення варто замінити стратегічними програмами з тривалим плануванням, аби забезпечити комплексний підхід до підтримки підприємців.
- Адаптувати грантові програми до специфіки МСП та регіональних потреб, впровадити комплексний підхід до моніторингу діяльності інституцій, розробити уніфіковані ключові показники ефективності програм, створити єдину базу даних з аналізом результатів і забезпечити регулярну публікацію історій успіху.
- Підвищити доступність інформації через проведення широких інформаційних кампаній для підвищення обізнаності про грантові та консалтингові програми для різних груп МСП, а також посилення комунікації між усіма зацікавленими сторонами, залученими до реалізації державних та міжнародних програм підтримки МСП.
- Спростити процес подання заявок та адміністративні процедури через впровадження інноваційних технологій, цифрових платформ та автоматизованих систем.
- Забезпечити регулярний моніторинг ефективності програм, залучення зворотного зв'язку від бенефіціарів і проведення оцінки результатів.

- Забезпечити поєднання фінансової підтримки грантових програм із менторськими та консалтинговими послугами, а також розробити кастомізовані навчальні та консультаційні програми для МСП на різних стадіях їхнього розвитку.
- Підвищувати інклюзивність програм підтримки шляхом розробки ініціатив, що враховують фізичні, соціальні та економічні потреби вразливих груп населення.
- Впроваджувати спеціальні гранти, стипендії та інші інструменти, які сприятимуть залученню до підприємництва представників цільових груп, таких як жінки-підприємниці, ветеранський бізнес, ВПО.
- Популяризувати платформи для обміну досвідом, навчання та поширення кращих практик, що сприятиме побудові стійкого бізнес-середовища.
- Інтегрувати грантові програми з іншими формами підтримки, такими як пільгове кредитування, податкові пільги, компенсації або страхування ризиків, що забезпечить більш стійку основу для розвитку МСП.

Реалізація цих рекомендацій сприятиме побудові більш ефективної та інклюзивної системи підтримки МСП, що дозволить підприємствам швидше адаптуватися до кризових умов і забезпечити довгострокову стійкість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Team Finland Ukraine public material. *Business Finland Mediabank*. URL: https://mediabank.businessfinland.fi/l/r2bXpw_NNBvj/f/j-Pv (accessed: 09.11.2024).
2. Вольвач В. Звіт про проходження консалтингової практики з 07.10.2024 по 03.11.2024
3. Volvach V. Gender Analysis on Women's Economic Empowerment in Ukraine. URL: <https://drive.google.com/file/d/1j0yORiD-g8AxjjzJO-3BCyPN3jdfhmo/view?usp=sharing> (accessed: 10.11.2024).
4. Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32003H0361> (accessed: 10.11.2024).
5. Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні. *Офіційний вебпортал ВРУ*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17> (дата звернення: 10.11.2024).
6. How innovation funding leads enterprises to engage in research and development: small and medium enterprises' perspective. *National Library of Medicine*. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10368280/> (accessed: 10.11.2024).
7. Грантові інструменти фінансування МЕР : практ. посіб. *Децентралізація в Україні*. 2020. – 64 с. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/605/PLEDDG_LED_Finance_Guide_Part_5.pdf (accessed: 10.11.2024).
8. Кабінет Міністрів України Постанова від 15.02.2002 р. № 153 Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги. *ЛІГА:ЗАКОН*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/kr020153?an=0> (дата звернення: 10.11.2024).
9. Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII Про наукову і науково-технічну діяльність. *ЛІГА:ЗАКОН*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/t150848?an=0> (дата звернення: 10.11.2024).

10. Закон України від 14.12.2010 № 2778-VI Про культуру. *ЛІГА:ЗАКОН*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/t102778?an=ul-276> (дата звернення: 10.11.2024).
11. Закон України від 06.03.2003 № 601-IV Про державну підтримку книговидавничої справи в Україні. *ЛІГА:ЗАКОН*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/t030601?an=0> (дата звернення: 10.11.2024).
12. Pathways Towards Effective Locally Led Development Co-operation. *OECD iLibrary*. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/93652c19-en.pdf> (accessed: 10.11.2024).
13. Закон України від 07.02.1991 № 698-XII Про підприємництво. *Офіційний вебпортал ВРУ*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12> (дата звернення: 10.11.2024).
14. Закон України від 19.10.2000 № 2063-III Про державну підтримку малого підприємництва. *Офіційний вебпортал ВРУ*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2063-14> (дата звернення: 10.11.2024).
15. Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI Податковий кодекс України. *Офіційний вебпортал ВРУ*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 01.12.2024).
16. Закон України від 17.12.2020 № 1116-IX Про державну підтримку інвестиційних проектів зі значними інвестиціями. *Офіційний вебпортал ВРУ*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20> (дата звернення: 10.11.2024).
17. Закон України від 04.07.2002 № 40-IV Про інноваційну діяльність. *Офіційний вебпортал ВРУ*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 10.11.2024).
18. Закон України від 16.12.1997 № 1381-XIV Про фінансовий лізинг. *Офіційний вебпортал ВРУ*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/723/97> (дата звернення: 10.11.2024).
19. Закон України від 17.03.2020 № 533-IX Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо підтримки платників податків на період здійснення заходів, спрямованих на запобігання виникненню і

поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19). *Офіційний вебпортал ВРУ*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/533-20> (дата звернення: 10.11.2024).

20. Закон України від 30.03.2020 № 540-IX Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19). *Офіційний вебпортал ВРУ*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540-20> (дата звернення: 10.11.2024).

21. Закон України від 28.07.2022 № 2468-IX Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо сприяння процесам релокації підприємств в умовах воєнного стану та економічного відновлення держави. *ЛІГА:ЗАКОН*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T222468?an=1> (дата звернення: 10.11.2024).

22. Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%». *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/derzhavna-prohrama-dostupni-kredyty-5-7-9-mynuloho-tyzhnia-biznes-otrymav-pilhovyykh-kredytiv-na-11-mlrd-hryven> (дата звернення: 10.11.2024).

23. Кабінет Міністрів України Розпорядження від 24.05.2017 № 504-р Про схвалення Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року. *Офіційний вебпортал ВРУ*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2017> (дата звернення: 10.11.2024).

24. Кабінет Міністрів України Розпорядження від 30.08.2024 № 821-р Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках. *Офіційний вебпортал ВРУ*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024> (дата звернення: 10.11.2024).

25. Кабінет Міністрів України проєкт Розпорядження Про схвалення Стратегії розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року. URL: <https://winwin.gov.ua/assets/files/> (дата звернення: 10.11.2024).

26. Колтун В. Розвиток екосистем підтримки малого та середнього бізнесу в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. № 32. URL:

- <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/32-2022/15.pdf> (дата звернення: 11.11.2024).
27. Верховна Рада України. *Офіційний вебпортал ВРУ*. URL: <https://www.rada.gov.ua/> (дата звернення: 11.11.2024).
28. Кабінет Міністрів України. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/> (дата звернення: 11.11.2024).
29. «Робота. Дія». URL: <https://erobota.diiia.gov.ua/> (дата звернення: 11.11.2024).
30. Грантова програма «Власна Справа». *Міністерство економіки України*. URL: <https://vlasnaspravagrants.com.ua/> (дата звернення: 18.10.2024).
31. USAID спільно з Мінекономіки запускає грантову програму для середніх та великих підприємств на \$15 мільйонів. *Міністерство економіки України*. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=dd7758f8-08e4-4cc0-b440-44a259b464ba&title=GrantovaPrograma-15-Milioniv> (дата звернення: 11.11.2024).
32. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/ministry> (дата звернення: 11.11.2024).
33. Дія.Бізнес. URL: <https://business.diiia.gov.ua/> (дата звернення: 11.11.2024).
34. Дія.City. URL: <https://city.diiia.gov.ua/> (дата звернення: 11.11.2024).
35. Ярова М. Що таке Дія City – спеціальний правовий режим для IT-індустрії. *Ain*. URL: <https://ain.ua/special/diia-city-faq-ua/> (дата звернення: 11.11.2024).
36. Зроблено в Україні. *Міністерство економіки України*. URL: <https://madeinukraine.gov.ua/> (дата звернення: 12.11.2024).
37. Що таке УФС – Ukrainian Startup Fund. *Український фонд стартапів*. URL: <https://usf.com.ua/about-usf/> (дата звернення: 12.11.2024).
38. Офіс з розвитку підприємництва та експорту. *Дія.Бізнес*. URL: <https://business.diiia.gov.ua/export/office> (дата звернення: 12.11.2024).

39. Про Палату. *Торгово-промислова палата України*. URL: <https://uccr.org.ua/about> (дата звернення: 12.11.2024).
40. Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій. *IP office*. URL: <https://nipo.gov.ua/> (дата звернення: 12.11.2024).
41. Компенсаційна програма % ставки за кредитом для підприємців від Одеської ОВА. *Ощадбанк*. URL: <https://www.oschadbank.ua/msb/kompensacijna-programa-stavki-za-kreditom-dla-pidpriemciv-vid-odeskoi-ova> (дата звернення: 15.11.2024).
42. Підприємцям Львівщини пропонують представити свою продукцію в каталозі «Експортний потенціал Львівщини». *Львівська районна державна адміністрація*. URL: <https://lviv-rda.gov.ua/pidpryjemtsyam-lvivschyny-proponuyut-predstavyty-svoyu-produktsiyu-v-katalozi-eksportnyj-potentsial-lvivschyny/> (дата звернення: 15.11.2024).
43. Проекти рішень виконавчого комітету «Про проєкт Програми відшкодування відсотків за кредитами, залученими фізичними особами на впровадження енергозберігаючих заходів на 2022-2025 роки». *Купецька територіальна громада*. URL: <https://krupetska-gromada.gov.ua/docs/941236/> (дата звернення: 15.11.2024).
44. Фонд енергоефективності. URL: <https://eefund.org.ua/pro-fond/> (дата звернення: 15.11.2024).
45. The EBRD in Ukraine. *EBRD*. URL: <https://www.ebrd.com/ukraine.html> (accessed: 15.11.2024).
46. IFC (Міжнародна фінансова корпорація). *Latifundist*. URL: <https://latifundist.com/kompanii/791-ifc> (дата звернення: 15.11.2024).
47. Принципи роботи ФРП. *Фонд розвитку підприємництва*. URL: <https://bdf.gov.ua/pryntsypy-roboty/> (дата звернення: 15.11.2024).
48. Рада схвалила створення Національної установи розвитку. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/06/18/715376/> (дата звернення: 15.11.2024).

49. Рада бізнес-омбудсмена. URL: <https://boi.org.ua/about-us/> (дата звернення: 15.11.2024).
50. Американська торговельна палата в Україні. *American Chamber of Commerce Ukraine*. URL: <https://chamber.ua/ua/about-us-ua/> (дата звернення: 16.11.2024).
51. Європейська Бізнес Асоціація. *EBA*. URL: <https://eba.com.ua/about-us/> (дата звернення: 16.11.2024).
52. Найбільша об'єднана сила незалежних українських підприємців. *СУП*. URL: <https://sup.org.ua/pro-sup/> (дата звернення: 16.11.2024).
53. CfE Accelerator. *УКУ*. URL: <https://ucucfe.com.ua/> (дата звернення: 16.11.2024).
54. Radar Tech. URL: <https://radartech.com.ua/ua/golovna/> (дата звернення: 16.11.2024).
55. Entrepreneurial Ukraine for the Future. *Ukrainian Future*. URL: <https://www.ufincubator.com/> (accessed: 16.11.2024).
56. YEP! Інкубатор. *YEP!*. URL: <https://www.yepworld.org/incubator> (дата звернення: 16.11.2024).
57. Дія.Освіта. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/> (дата звернення: 16.11.2024).
58. Ресурсний центр ГУРТ. URL: <https://gurt.org.ua/> (дата звернення: 16.11.2024).
59. Громадський Простір. URL: <https://www.prostir.ua/> (дата звернення: 16.11.2024).
60. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/> (дата звернення: 16.11.2024).
61. CEO Club Ukraine. *CEO Club*. URL: <https://www.ceoclub.com.ua/> (дата звернення: 16.11.2024).
62. Business Board. *Board*. URL: <https://board.business/> (дата звернення: 16.11.2024).
63. Young Business Club. *YBC*. URL: <https://lviv.ybc.club/> (дата звернення: 16.11.2024).

64. Бізнес-консалтинг : навч. посіб. / О. Марченко. – Харків : Право, 2019. – 204 с. URL: https://pravo-izdat.com.ua/image/data/Files/742/3_Biznes-konsalting_NP_vnutri.pdf (дата звернення: 03.11.2024).
65. Безоплатні консультації для початківців та досвідчених підприємців на базі центру підтримки підприємців Дія.Бізнес у Тернополі. *Дія.Бізнес | Тернопіль*. URL: <https://ternopil-diia-business.com.ua/consulting> (дата звернення: 03.11.2024).
66. Що таке консалтинг? Хто і навіщо надає такі послуги. *Школа бізнесу Нова Пошта*. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/shho-take-konsalting-hto-i-navishho-nadae-taki-poslugi#689> (дата звернення: 03.11.2024).
67. Поліщук Є., Іващенко А. Методика розрахунку ключових показників ефективності (КПІ) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємствами МСБ. *Ефективна економіка*. 2019. №2. – 10 с. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/11.pdf (дата звернення: 03.11.2024).
68. IFC Annual Report 2024. *IFC*. URL: <https://www.ifc.org/en/insights-reports/annual-report/download> (accessed: 23.11.2024).
69. SME consulting services in the USA. *Consulting.us*. URL: <https://www.consulting.us/services/industry/sme> (accessed: 04.11.2024).
70. Small Business Development Centers (SBDC). *SBA*. URL: <https://www.sba.gov/local-assistance/resource-partners/small-business-development-centers-sbdc> (accessed: 05.11.2024).
71. EXIM helps businesses win the 21st century. *EXIM Bank*. URL: <https://www.exim.gov/> (accessed: 05.11.2024).
72. Small Business Success Starts Here. *SCORE*. URL: <https://www.score.org/> (accessed: 05.11.2024).
73. Enterprise Europe Network. *Official EU website*. URL: <https://een.ec.europa.eu/> (accessed: 05.11.2024).
74. Хуцпа. Як Ізраїль став світовим центром інновацій. *UFuture*. URL: <https://ufuture.com/uk/hutspa-yak-izrayil-stav-svitovim-tsentrrom-innovatsij/> (accessed: 06.11.2024).

75. Trade Commissioner Service. *Government of Canada*. URL: <https://www.tradecommissioner.gc.ca/index.aspx?lang=eng> (accessed: 06.11.2024).
76. EU4Business in Ukraine. *EU4Business*. URL: <https://eu4business.org.ua/en/about/> (accessed: 16.10.2024).
77. Horizon Europe. *Official EU website*. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en (accessed: 06.11.2024).
78. IFC збільшує фінансування для малого та середнього бізнесу. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3738684-ifc-zbilsue-finansuvanna-dla-malogo-ta-serednogo-biznesu.html> (дата звернення: 05.11.2024).
79. Коментар Національного банку щодо зміни реального ВВП у 2022 році. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2022-rotsi> (дата звернення: 10.10.2024).
80. Колісніченко В. ВВП України зріс у 2023 році на 5,3% р./р. *GMK Center*. URL: <https://gmk.center/ua/news/vvp-ukraini-zris-u-2023-roci-na-5-3-r-r-derzhstat/> (дата звернення: 10.10.2024).
81. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. *Центр економічного відновлення*. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (дата звернення: 12.10.2024).
82. Індекс політики щодо МСП: країни Східного партнерства 2024 р. *OECD*. URL: https://epo.org.ua/downloads/UKR_SME_policy_index_2024.pdf (дата звернення: 12.10.2024).
83. Результати опитування, проведеного Civitta у червні-липні 2024 р.
84. За рік війни в більш безпечні регіони України релоковано 800 підприємств. *GMK Center*. URL: <https://gmk.center/ua/news/za-rik-vijni-v-bilsh-bezpechni-regioni-ukraini-relokovano-800-pidpriiemstv/> (дата звернення: 11.10.2024).
85. ДРС запустила чатбот – допомога бізнесу під час війни. *Державна регуляторна служба України*. URL: <https://www.drs.gov.ua/press-room/drs-zapustyla-chatbot-dopomoga-biznesu-pid-chas-vijny/> (дата звернення: 11.10.2024).

86. Доступні кредити 5-7-9%. *Фонд розвитку підприємництва*. URL: <https://bdf.gov.ua/programs/dostupni-kredyty-5-7-9/> (дата звернення: 11.10.2024).
87. Проекти міжнародної технічної допомоги в Україні : інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно-дослідницьким центром. URL: <https://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29339.pdf> (дата звернення: 15.10.2024).
88. Інвестиційна політика та міжнародне інвестиційне співробітництво. *Міністерство економіки України*. URL: <https://me.gov.ua/Tags/DocumentsByTag?lang=uk-UA&id=d0663dd0-3a62-4de0-b700-f75af34003a2&tag=InvestitsiinaPolitikaTaMizhnarodneInvestitsiineSpivrobitnitstvo> (дата звернення: 15.10.2024).
89. Role of the European Commission. *Official EU website*. URL: https://commission.europa.eu/about_en (accessed: 16.10.2024).
90. Ливч Д. Мікро-, малий та середній бізнес: стійкість у часи війни, потенціал для відбудови України. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2024/02/2/709420/> (дата звернення: 16.10.2024).
91. Програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу. *Ukraine Facility*. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> (дата звернення: 15.10.2024).
92. 2,3 млрд євро програми COSME тепер доступні для українців. *Міністерство економіки України*. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=29ea673c-b45f-4dc9-8c5a-bc7d32811e02&title=2-3-MlrdvroProgramiCosmeTeperDostupniDliaUkrainsiv> (дата звернення: 15.10.2024).
93. 1 мільйон євро: ЄС і Німеччина нададуть 100 грантів по 10 тисяч євро українським підприємствам. *EU4Business*. URL: <https://eu4business.org.ua/news/1000000-eu-and-germany-provide-100-grants-of-10000-each-to-ukrainian-enterprises/> (дата звернення: 16.10.2024).
94. USAID in Ukraine. *Official website of the United States government*. URL: <https://www.usaid.gov/ukraine> (accessed: 17.10.2024).

95. Our Work in Ukraine. *Official website of the United States government*. URL: <https://www.usaid.gov/ukraine/our-work> (accessed: 17.10.2024).
96. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH in Ukraine. *GIZ*. URL: <https://www.giz.de/en/worldwide/32413.html> (accessed: 17.10.2024).
97. IFC's Economic Resilience Action Program for Ukraine. *IFC*. URL: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023/ifc-economic-resilience-action-program-for-ukraine.pdf> (accessed: 17.10.2024).
98. Ukraine Agriculture Recovery Inclusive Support Emergency (ARISE) Project. *World Bank Group*. URL: <https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P180732> (accessed: 17.10.2024).
99. 100 грантів по 5 000 євро від EU4Business для мікробізнесу. *EU4Business*. URL: <https://microgrants.bdf.gov.ua/> (дата звернення: 18.10.2024).
100. Гранти для ветеранів та другого з подружжя. *Міністерство економіки України*. URL: <https://vlasnaspravagrant.com.ua/veterans/> (дата звернення: 18.10.2024).
101. «СТВОРЮЙ!» – грантова програма для підтримки підприємців у сфері виробництва. *Міністерство економіки України*. URL: <https://vlasnaspravagrant.com.ua/create/> (дата звернення: 18.10.2024).
102. Конкурсні програми з фінансування проєктів ветеранського бізнесу. *Український ветеранський фонд*. URL: <https://veteranfund.com.ua/contests/#2024> (дата звернення: 18.10.2024).
103. EU4Business надає екстрену підтримку українським МСП під час гострої фази війни. *Official EU website*. URL: <https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/eu4business> (дата звернення: 18.10.2024).
104. 300 мікро- й малих підприємств отримали перший транш фінансової підтримки у межах програми міжнародної допомоги «EU4Business: конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП». *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/300-pidpriemtsiv->

otrimali-pershiy-transh-dopomogi-mikrograntiv-vid-eu4business (дата звернення: 18.10.2024).

105. Український фонд стартапів разом з Western NIS Enterprise Fund запускають Грантову програму для підтримки українських технологічних компаній з загальним бюджетом 2.5 мільйони доларів США. *Український фонд стартапів*. URL: <https://usf.com.ua/grant-programme-to-support-ukrainian-technology-companies/> (дата звернення: 18.10.2024).

106. Потреби ветеранів 2023. *Український ветеранський фонд*. URL: <https://veteranfund.com.ua/analytics/needs-of-veterans-2023/> (дата звернення: 19.10.2024).

107. Стратегія Українського ветеранського фонду на 2024 рік. *Український ветеранський фонд*. URL: <https://veteranfund.com.ua/about/strategia/> (дата звернення: 19.10.2024).

108. Національна освітньо-грантова програма Траєкторія. *Траєкторія*. URL: <https://trayektoriya.business/> (дата звернення: 19.10.2024).

109. Програма «Доступ до фінансування та підтримка стійкості ММСП в Україні». *Фонд розвитку підприємництва*. URL: <https://mmsp.bdf.gov.ua/> (дата звернення: 19.10.2024).

110. Грант для масштабування українських стартапів. *Дія-Бізнес*. URL: <https://business.diia.gov.ua/finance/grant-dlya-masshtabuvannya-ukrayinskih-startapiv> (дата звернення: 17.11.2024).

111. Erasmus for Young Entrepreneurs. *House of Europe*. URL: <https://houseofeurope.org.ua/en/opportunity/74> (дата звернення: 17.11.2024).

112. €1 мільйон: ЄС та Німеччина надають 100 грантів українським підприємствам з експортним потенціалом та інноваційними ідеями. *EasyBusiness*. URL: <https://100grants4smes.net.ua/> (дата звернення: 08.11.2024).

113. EasyBusiness. *Facebook*. URL: <https://www.facebook.com/easybusiness.in.ua/> (дата звернення: 08.11.2024).

114. ЄС і Німеччина нададуть 100 грантів по 10 тисяч євро українським підприємствам. *Офіційний веб-сайт Офісу Віце-прем'єрки з питань європейської*

та євроатлантичної інтеграції. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/en/news/yes-i-nimechchyna-nadadut-100-grantiv-po-10-tysyach-yevro-ukrayinskym-pidpryyemstvam/> (дата звернення: 08.11.2024).

115. 1 мільйон євро: ЄС і Німеччина нададуть 100 грантів по 10 тисяч євро українським підприємствам. *EasyBusiness*. URL: <https://www.easybusiness.in.ua/media/1-million-euro-for-100-smes/> (дата звернення: 08.11.2024).

116. Аналіз відповідей, отриманих на реєстраційну форму для участі в грантовій програмі EasyBusiness

117. 6-хвилинний відеоролик про історії успіху підприємців-учасників грантової програми EasyBusiness. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=OykbGJeSuLk> (дата звернення: 10.11.2024).

118. 6-хвилинний відеоролик про історії успіху інноваційних підприємств-учасників грантової програми EasyBusiness. *YouTube*. URL: https://youtu.be/_gvkBAOXYFg (дата звернення: 10.11.2024).

119. 5-хвилинний відеоролик про історії успіху експортоорієнтованих компаній-учасників грантової програми EasyBusiness. *YouTube*. URL: https://www.youtube.com/watch?v=83MDDw_qOqs (дата звернення: 10.11.2024).

120. 1 млн євро від Європейського Союзу та уряду Німеччини: підбиваємо підсумки грантової програми для 100 МСП України з експортною спроможністю та інноваційним потенціалом. *Facebook EU4Business: відновлення, конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП*. URL: <https://www.facebook.com/eu4business.sme.ukraine/posts/564032896023026> (дата звернення: 10.11.2024).

121. EU4Business: Конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП. *EU4Business*. URL: <https://eu4business.org.ua/projects/eu4business-sme-competitive-ness-and-internationalization/> (дата звернення: 23.11.2024).

122. The Single Market Programme. *Official EU website*. URL: https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/single-market-programme/overview_en (accessed: 23.11.2024).

123. Підтримка українських компаній в інтеграції до Єдиного Ринку ЄС Business Bridge – Ukraine-Ready4EU. *Дія.Бізнес*. URL: <https://business.dia.gov.ua/initiative/businessbridge-ready4eu> (дата звернення: 23.11.2024).
124. The Digital Europe Programme. *Official EU website*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme> (accessed: 23.11.2024).
125. GEMSTONE Open calls. *Euro Clusters*. URL: <https://projectgemstone.eu/#gemstone> (accessed: 23.11.2024).
126. Європейський фонд для Південно-Східної Європи запускає субфонд для підтримки відбудови України. *EU NeighboursEast*. URL: <https://euneighbours.east.eu/uk/news/latest-news/yevropejskyj-fond-dlya-pivdenno-shidnoyi-yevropy-zapuskaye-subfond-dlya-pidtrymky-vidbudovy-ukrayiny/> (дата звернення: 23.11.2024).
127. Women in Business Programme. *European Bank for Reconstruction and Development*. URL: <https://ebrdwomeninbusiness.com/home.xhtml?country=UA> (accessed: 23.11.2024).
128. Європейська інноваційна рада. *Офіс Горизонт Європа в Україні*. URL: <https://horizon-europe.org.ua/uk/structure/pillars/p-3/eic/> (дата звернення: 23.11.2024).
129. Про виняткову підтримку України в сфері досліджень та інновацій. *Офіс Горизонт Європа в Україні*. URL: <https://horizon-europe.org.ua/uk/about-he/support-for-ukraine/> (дата звернення: 23.11.2024).
130. EU4Climate. URL: <https://eu4climate.eu/> (accessed: 24.11.2024).
131. USAID Competitive Economy Program. *Official website of the United States government*. URL: <http://cepukraine.org/> (accessed: 17.10.2024).
132. USAID Economic Growth. *Official website of the United States government*. URL: <https://www.usaid.gov/ukraine/economic-growth> (accessed: 17.10.2024).
133. Sprouting Opportunities in Rural Ukraine. *Chemonics*. URL: <https://chemonics.com/projects/sprouting-opportunities-in-rural-ukraine/> (accessed: 18.10.2024).
134. The United States Announces \$60 Million to Bolster Agriculture Amid War-Time Threats in Ukraine. *Official website of the United States government*. URL:

<https://www.usaid.gov/news-information/press-releases/may-03-2024-united-states-announces-60-million-bolster-agriculture-amid-war-time-threats-ukraine> (accessed: 18.10.2024).

135. USAID Investment for Business Resilience. URL: <https://www.ibr-ua.info/en/> (accessed: 18.10.2024).

136. USAID Economic Resilience Activity. *Official website of the United States government*. URL: <https://era-ukraine.org.ua/en/> (accessed: 18.10.2024).

137. Міжнародна фінансова корпорація профінансує кредитування українського бізнесу на 2 млрд доларів. *Міністерство економіки України*. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=e227c488-44f0-4762-b9ef-75ba422ca421&title=UriadSkhvaliv> (дата звернення: 23.11.2024).

138. The United Nations Recovery and Peacebuilding Programme. *UNDP Ukraine*. URL: <https://www.undp.org/ukraine/inclusive-development-recovery-and-peacebuilding> (accessed: 24.11.2024).

139. Stabilising the Ukrainian economy during the war. *KfW*. URL: https://www.kfw.de/About-KfW/Newsroom/Latest-News/Pressemitteilungen-Details_788992.html (accessed: 24.11.2024).

140. Інвестиції UMAEF. *Ukraine-Moldova American Enterprise Fund*. URL: <https://umaef.org/uk/investment-portfolio/> (accessed: 24.11.2024).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Аналіз програм та проєктів МТД в Україні

Програми та проєкти МТД є широкими за обсягом і включають багато підпрограм з конкретними цілями, орієнтованими на галузі та бенефіціарів. Спільними рисами цих програм є фінансова допомога, технічна підтримка та розбудова потенціалу для забезпечення сталого зростання та стійкості МСП. Важливо зазначити, що деякі міжнародні донори та їхні програми були представлені як джерела фінансування програм державної підтримки МСП, які були ініційовані урядом, але реалізовувалися за фінансової допомоги міжнародних донорів.

EU4Business – це комплексна ініціатива, що охоплює всю підтримку ЄС для МСП у країнах Східного партнерства (Вірменії, Азербайджані, Грузії, Молдові та Україні) [76]. Програма підтримує зростання МСП шляхом покращення доступу до фінансування та послуг з розвитку бізнесу, а також шляхом сприяння кращому регулюванню підприємницької діяльності. Програма надає підтримку за трьома основними напрямками: підтримка доступу до фінансування, підтримка послуг з розвитку бізнесу та підтримка сприятливого бізнес-середовища. З моменту запуску програми ЄС вже виділив країнам Східного партнерства понад 3,5 млрд євро, з яких 1 млрд євро було надано у 2022 р. Хоча надання фінансової підтримки є основним напрямком програми, численні підпрограми в рамках EU4Business допомагають МСП в освітніх аспектах та консультуванні.

Діяльність ЄС в Україні в рамках EU4Business допомагає створювати та підтримувати робочі місця, стимулювати зростання МСП та розширювати експорт МСП. Україна приєдналася до програми у 2019 р. та продовжить отримувати технічну допомогу щонайменше до 2027 р. Програма підтримує українські МСП через декілька менших підпрограм, серед яких «Програма відновлення МСП в Україні», «Підтримка ЄС для українських ММСП», «Жінки в бізнесі» та інші. Загальний бюджет підтримки ЄС через програму склав близько 650 млн євро у

2019-2022 рр. У 2022 р. в Україні реалізовувалося 42 проєкти, загальний бюджет яких склав 246 млн євро. Найбільша частка підтримки обсягом у 152 млн євро була надана у вигляді кредитів, грантів та інших видів фінансової підтримки для 3500 підприємств протягом 2022 р.

Програма «EU4Business: Конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП» фінансується ЄС та урядом Німеччини [121]. Програма спрямована на підтримку економічної стійкості, відновлення та зростання України, створення кращих умов для розвитку українських МСП, підтримку інновацій та експорту. Крім того, програма допомагає місцевим громадам у розбудові сталих екосистем МСП та сприяє інноваціям та інтернаціоналізації. Програма завершилася у серпні 2024 р. і наразі немає інформації щодо продовження чи трансформації в іншу програму. Загальний бюджет програми становив 15 млн євро, які були розподілені протягом 2020-2024 рр.

До початку повномасштабного вторгнення програма вже надала допомогу понад 10 тис. українських МСП. Програма включала різні підпрограми для українських МСП, обсяг підтримки яких суттєво збільшився з початком повномасштабного вторгнення. Наприклад, одна з підпрограм надала значну допомогу підприємствам-переселенцям, які переїхали з охоплених війною територій та змогли отримати міні-грант для термінової підтримки своїх потреб під час воєнного стану. У рамках програми EU4Business також надавалася підтримка МСП через бізнес-асоціації – кластери, ТТП, громадські організації в територіальних громадах.

Програма «Єдиного ринку» – це програма фінансової підтримки ЄС, яка надає можливість підвищити прозорість і зміцнити Єдиний європейський ринок, забезпечити реалізацію потенціалу Єдиного ринку для створення робочих місць, координації заходів та зменшення адміністративних бар'єрів [122]. Основними цілями програми є забезпечення продовольчої безпеки, захист прав споживачів, підтримка МСБ, підвищення ефективності єдиного європейського ринку, створення якісної європейської статистики та стандартів. Серед основних напрямків, які отримували фінансування протягом останніх 3 років, були гендерна

рівність, цифровий та зелений переходи. Програма стартувала у 2021 р. та триватиме до 2027 р. Загальний бюджет програми становить 4,2 млрд євро. Протягом 2021-2023 рр. через програму Єдиний ринок ЄС вже виділив понад 1 млрд євро.

Україна підписала угоду про приєднання до програми «Єдиний ринок» у 2023 р. Угода передбачає приєднання України до компонентів Програми, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та стійкості українських МСП, а також створення та поширення якісної європейської статистики. Однією з важливих ініціатив для України в рамках програми «Єдиний ринок» є «Business Bridge – Ukraine-Ready4EU» [123]. Підпрограма із загальним бюджетом близько 4 млн євро має на меті допомогти до 1500 українських МСП шляхом планування конкретних заходів, які допоможуть їм стати більш активними на Єдиному ринку ЄС та успішно співпрацювати з бізнес-партнерами з ЄС. Відібрані підприємства зможуть отримати ваучери на отримання мікрогрантів на суму 2500 євро.

Програма «Цифрова Європа» – це фінансова програма ЄС, спрямована на впровадження цифрових технологій для бізнесу, громадян та органів державного управління, що надає стратегічне фінансування для підтримки проєктів у таких ключових сферах, як суперкомп'ютерні технології, ШІ, кібербезпека, передові цифрові навички та забезпечення широкого використання цифрових технологій в економіці та суспільстві [124]. Програма підтримує промисловість, МСП та державне управління в їхній цифровій трансформації за допомогою посиленої мережі Європейських центрів цифрових інновацій. Програма розрахована на 2021-2027 рр., а її загальний бюджет становить понад 7,9 млрд євро. У вересні 2022 р. ЄК підписала угоду про приєднання України до програми «Цифрова Європа».

Проєкт GEMSTONE – це проєкт ініціативи Euro Clusters, розширена назва якого в перекладі – «Підтримка відновлення та стійкості промислових МСП». GEMSTONE має на меті мобілізувати виробничі компанії, зокрема інноваційні МСП, на вирішення проблем «зеленого виробництва» шляхом розробки спеціальної спільної пропозиції послуг та інструментів операційної та фінансової підтримки за трьома основними напрямками: навчання, інновації, дослідження

[125]. Проект має наскрізний підхід і поширює цю амбіційну мету на 5 тематичних секторів: енергетика, мобільність, матеріали, авіація / оборона та сільське господарство / агропродовольча галузь. Проект триває з вересня 2022 р. по серпень 2025 р. Загальний бюджет становить близько 1 млн євро. Україна має право брати участь у деяких ініціативах GEMSTONE.

У червні 2024 р. Європейський фонд для Південно-Східної Європи (EFSE) оголосив про запуск спеціального інвестиційного інструменту змішаного фінансування – Субфонду для України. Мета фонду – сприяти відновленню України від наслідків війни та її відбудови [126]. Цей субфонд використовуватиме наявний досвід та зв'язки EFSE в українському фінансовому секторі для розробки спеціалізованих фінансових рішень для ММСП у національній валюті. EFSE в цілому та Субфонд EFSE в Україні зокрема фінансуються численними державними інвесторами, а також міжнародними фінансовими установами та приватними інституційними інвесторами. Серед найвідоміших донорів EFSE – Європейська Комісія, ЄБРР, МФК, ЄІБ та KfW. Станом на 2024 р. фонд вже сприяв доступу ММСП до кредитів на загальну суму понад 360 млн євро для більш ніж 3500 українських підприємств та надав 4,5 млн євро у вигляді технічної допомоги та грантів для малого бізнесу.

ЄС оголосив про свій внесок у розмірі 55 млн євро до субфонду на Конференції з відновлення України, яка відбулася в Берліні в червні 2024 р. [126]. Загальний початковий фінансовий потенціал субфонду оцінюється у 100 млн євро. Під час конференції також було оголошено про перший пакет фінансової підтримки у 10 млн євро.

У відповідь на початок повномасштабного вторгнення ЄБРР ініціював Програму відновлення та забезпечення засобів до існування, яка була розроблена з метою ефективного реагування на існуючі та нові виклики та нагальні потреби в Україні та підготовки до майбутнього відновлення країни [45]. Програма була запущена навесні 2022 р. і мала тривати до березня 2024 р., однак її було продовжено на невизначений період (найімовірніше, до закінчення війни). Спочатку Рамкова програма охоплювала Україну та сусідні країни, які найбільше

постраждали від припливу українських біженців, однак з липня 2023 р. вона діє лише в Україні.

Рамкова програма охоплює всі сектори економіки України, з особливим акцентом на сприянні енергетичній безпеці, підтримці життєво важливої інфраструктури, забезпеченні продовольчої безпеки та стійкості приватного сектору. Підтримка ММСП здійснюється переважно шляхом надання кредитних ліній та гарантій комерційним банкам, які розподіляють фінансування між підприємствами шляхом надання субкредитів. Загальний бюджет програми оцінюється в 4,5 млрд євро. Протягом 2023 р. ЄБРР ініціював надання 8 кредитних пакетів 7 українським банкам на загальну суму 490 млн євро. Важливим компонентом програми є програма гарантування стійкості та засобів до існування, яка діє як нефондований механізм розподілу портфельних ризиків, що покриває до 50% кредитного ризику за субкредитами.

Для підтримки зусиль ЄС у просуванні рівності та інклюзивності ЄБРР започаткував програму «Жінки в бізнесі» у 2014 р. [127]. Наразі програма діє у 24 країнах, включаючи країни, що не є членами ЄС. Програма орієнтована на ММСП, очолювані жінками (загальне оперативне управління компанією має здійснюватися жінкою), тобто підприємства з кількістю працівників менше ніж 250 осіб та річним оборотом менше ніж 50 млн євро або загальною сумою балансу менш як 43 млн євро. Програма допомагає сприяти участі жінок у бізнесі шляхом покращення їхнього доступу до фінансування, а також надання консультаційних послуг та навчання. Загальний бюджет програми становить 60,9 млн євро.

Покращення доступу до фінансування здійснюється шляхом надання кредитних ліній через місцеві комерційні банки. В Україні партнером програми є банк «Львів». У рамках консультаційної підпрограми місцеві консалтингові фірми надають бізнес-консультації компаніям, власницями яких є жінки, щоб допомогти їм у реалізації конкретних бізнес-проектів, таких як розробка бізнес-планів, створення системи управління якістю, допомога у дотриманні місцевих / міжнародних стандартів тощо. ЄБРР відшкодовує частину витрат на реалізацію проектів (до 10 тис. євро), якщо проект здійснюється за допомогою фірм-партнерів

ЄБРР, організація відшкодовує додаткову частину витрат. Освітній компонент програми реалізується в основному через семінари, які допомагають жінкам розвинути такі необхідні навички, як бізнес-планування, інтернет-маркетинг, фінансовий менеджмент та використання ІКТ у бізнесі.

Горизонт Європа – рамкова програма ЄС з досліджень та інновацій, яка базується на програмі Горизонт 2020 (завершилася 31.12.2020 р.). Реалізація програми розрахована на 2021-2027 рр., а її загальний бюджет становить 95,5 млрд євро [77]. Програма має 3 основні цілі: зміцнення науки й технологій, сприяння інноваційній конкурентоспроможності промисловості та вирішення глобальних і суспільних викликів. Виходячи з цілей програми, ЄС визначив 3 основні напрямки «Горизонт Європа»: «Передова наука», «Глобальні виклики та європейська промислова конкурентоспроможність» та «Інноваційна Європа».

Україна приєдналася до програми у червні 2022 р., місцевим координатором програми в Україні є Офіс Горизонт Європа. Офіс надає інформаційну та юридичну підтримку, а також координує роботу, спрямовану на сприяння активізації участі українських організацій та всього бізнесу. На даний момент Україна не робить фінансового внеску в програму (через початок повномасштабного вторгнення), і в рамках Робочої програми «Горизонт Європа» існує загальне заохочення до створення можливостей, де це можливо, для фізичних та юридичних осіб в Україні, які постраждали від повномасштабного вторгнення. На додаток до регулярних підпрограм в рамках програми «Горизонт Європа», ЄС також організував 8 ініціатив, спеціально присвячених Україні.

Європейська інноваційна рада (ЄІР) – це інноваційна програма ЄС, створена для виявлення, розвитку та масштабування проривних технологій та інновацій протягом усього життєвого циклу від досліджень на ранніх стадіях до перевірки концепції, трансферу технологій, фінансування та масштабування стартапів та МСП [128]. ЄІР підтримує інноваторів з проривними ідеями та інноваціями, що створюють ринок, які стикаються з високими ризиками через фрагментарність інноваційної екосистеми, брак ризикового фінансування та несхильність інвесторів

до ризику. Програма стартувала в березні 2021 р. і має бюджет понад 10 млрд євро на період 2021-2027 рр.

ЄІР є невід'ємною частиною третього компоненту програми «Горизонт Європа» – «Інноваційна Європа». ЄІР надає фінансування окремим компаніям, переважно стартапам та МСП, через гранти та інвестиції, які приймають форму прямих інвестицій в акціонерний капітал або квазі-акціонерний капітал. Програма включає декілька підпрограм, основними з яких є EIC Pathfinder, IC Transition та EIC Accelerator.

Україна є частиною з моменту його запуску у 2021 р. Багато українських організацій та підприємств подали заявки та отримали фінансування від ЄІР у 2021-2023 рр. Найвідомішою підпрограмою, присвяченою МСП в Україні, є EIC4Ukraine, яка пропонує фінансову підтримку та консультації для стартапів у сфері високих технологій. Загальний бюджет підпрограми становить 20 млн євро [129]. У рамках підпрограми EIC Accelerator отримав 21 заявку від українських організацій, 5 з яких пройшли до останнього етапу відбору. У рамках програми EIC Pathfinder було отримано 45 заявок, 4 з яких були відібрані для фінансування. Крім того, у відповідь на повномасштабне вторгнення Рада також запустила кілька підпрограм, спеціально орієнтованих на українські МСП. Наприклад, у лютому 2023 р. було оголошено про нову ініціативу для українських технологічних стартапів та МСП, яка планувала допомогти 200 стартапам та МСП, надавши фінансову допомогу в розмірі 20 млн євро.

EU4Climate, започаткована у 2018 р., впроваджується ПРООН та фінансується ЄС [130]. Програма була спрямована на підтримку шести Східних країн-партнерів (Вірменія, Азербайджан, Білорусь, Грузія, Молдова та Україна) у боротьбі зі зміною клімату та переході до економіки з низьким рівнем викидів, стійкої до зміни клімату. Бюджет програми становив 8 млн євро, і вона діяла до 2023 р., навіть під час війни. Ключові ініціативи включали оновлення визначених на національному рівні внесків, розробку стратегій низьких викидів, вдосконалення системи вимірювання викидів та охоплення наскрізних тем, таких як «зелений» перехід та інновації.

Програма «Конкурентоспроможна економіка України» (CEP) – це програма USAID, яка підтримує українське підприємництво на внутрішньому та міжнародному ринках. Метою програми є створення більш сприятливого бізнес-середовища, підтримка конкурентоспроможних галузей та компаній, а також стимулювання експорту та торгівлі України [131]. USAID CEP підтримує розвиток окремих секторів, які мають високий потенціал для швидкого зростання, збільшення доходів, залучення інвестицій та створення робочих місць в екологічно сталий спосіб. Серед ключових секторів у фокусі CEP – IT, меблі, туризм, кіно та креативні індустрії, а також харчова промисловість.

Програма стартувала у жовтні 2018 р. і діятиме до жовтня 2025 р. Загальний бюджет програми становить 42 млн дол. США. У рамках програми USAID надає гранти на бізнес-підтримку ММСП, організаціям, галузям та бізнес-асоціаціям [132]. Окрім грантової підтримки, USAID CEP також фінансує програми, розроблені іншими організаціями в обраних секторах, а також організовує семінари, проводить тренінги та надає консультації.

Програма USAID CEP має кілька основних підпрограм, деякі з яких зосереджені на конкретному секторі економіки, тоді як інші підтримують українську економіку в цілому. Наприклад, одна з основних підпрограм USAID CEP надає грантове фінансування підприємствам переробної промисловості. Підпрограма підтримує інноваційну трансформацію та розвиток підприємств галузі та передбачає виділення 11 млн дол. США, а також надання близько 75 грантів у рамках програми.

Програма USAID «Агросільрозвиток» (AGRO) стартувала у листопаді 2019 р. і діятиме до листопада 2026 р. Вона спрямована на підвищення доходів та продуктивності малих і середніх сільськогосподарських підприємств, створення справедливого та прозорого ринку землі, прискорення реформи політики зрошення та зменшення можливостей для корупції в аграрному секторі [133]. Станом на вересень 2022 р. програма надала насіння, добрива, пестициди та послуги майже 12800 фермерам, що допомогло близько 27% зареєстрованих фермерів України зібрати врожай та посіяти озимі культури у 2022 р. З початком повномасштабної

війни USAID AGRO став виконавцем Ініціативи з підвищення аграрної стійкості, яка має на меті відновити продуктивність українського аграрного сектору після російського вторгнення, розширити доступ до ринків для сільськогосподарських виробників та сприяти впровадженню критично важливих регуляторних і правових реформ.

У травні 2024 р. USAID оголосив про нову програму AGRI-Ukraine, яка стане одним з елементів унікальної Ініціативи зі сталого розвитку сільського господарства в Україні [134]. USAID виділить майже 60 млн дол. США на реалізацію нової програми, яка допоможе пом'якшити вплив війни на сільськогосподарське виробництво в Україні та прискорити економічне відновлення країни. Програма має на меті допомогти українським фермерам підвищити ефективність виробництва, зробити його більш стійким та конкурентоспроможним в умовах війни й водночас закласти основу для довгострокового сталого розвитку українського аграрного сектору. У рамках цього проєкту USAID сприятиме створенню в Україні регуляторного та бізнес-середовища, яке розкриє потенціал для інновацій та допоможе залучити ресурси приватного бізнесу, щоб українські сільгоспвиробники продовжували годувати свою країну та багато інших країн світу.

USAID «Інвестиції в бізнес-стійкість» (IBR) – це програма USAID з підтримки приватного сектору, яка має на меті перетворити економіку України на відкритий, прозорий, конкурентний ринок, що відповідає європейським стандартам та інтегрований у міжнародні фінансові системи [135]. Проєкт IBR складається з 5 компонентів: «Регулювання та нагляд за ринком», «Фінансова інфраструктура», «Фінансове посередництво та сприяння приватному сектору», «Прозорість та комунікації» та «Сприяння залученню нових інвестицій». Програма передбачає надання прямого грантового фінансування підприємствам для створення нових робочих місць, збільшення обсягів продажів та експорту. Програма розпочалася в липні 2022 р. і діятиме до липня 2027 р. Загальний бюджет програми до 2027 р. оцінюється в 93 млн дол. США.

Загальна мета програми – надати та сприяти залученню інвестицій в український бізнес для збільшення обсягів продажів та експорту українських підприємств щонайменше на 250 млн дол. США та збільшення кількості штатних працівників на 20 тис. протягом трьох років з моменту запуску. У 2024 р. Агенція також оголосила про наміри надати додатково 25 млн дол. США грантового фінансування для розблокування інвестицій в український бізнес через партнерства зі співфінансування з приватними фінансовими установами

З 2018 р. програма USAID «Економічна підтримка України» (ERA) фокусується на тому, аби зробити економіку України стійкою, інклюзивною та прибутковою. Програма планує досягти цього шляхом зміцнення експортної логістики та інфраструктури державного та приватного секторів для збільшення загального обсягу експорту сільськогосподарської продукції [136]. Очікується, що збільшення експорту буде досягнуто за рахунок залучення інвестицій приватного та державного секторів для збільшення потужностей з відвантаження зерна та модернізації пунктів перетину кордону для зменшення експортних витрат та підвищення ефективності експорту. Спочатку програма була зосереджена на наданні підтримки МСП у східних регіонах, які постраждали від вторгнення росії в Україну у 2014 р., а після початку повномасштабного вторгнення та подальшої окупації частини території України, ERA змістила фокус на пріоритети розвитку по всій країні, які відповідають нагальним потребам України у підвищенні стійкості сільськогосподарської галузі, експортній логістиці та покращенні інфраструктури. Програма складається з 3 основних компонентів: розвитку робочої сили, соціальної інтеграції та бізнес-стійкості. Програма діятиме до серпня 2026 р.

Протягом 2018-2023 рр. програма поставила сільськогосподарським підприємствам обладнання на суму 12,2 млн дол. США, допомогла 27 фірмам залучити приватні інвестиції на суму 77 млн дол. США, залучила 4 млн дол. США комерційного капіталу для малих підприємств на сході України та підтримала програму переселення Міністерства економіки України. Крім того, ERA також надає пряму підтримку уряду України в модернізації 42 пунктів перетину кордону України.

У 2022 р. Міжнародна фінансова корпорація розпочала свою програму економічної підтримки України вартістю 2 млрд дол. США для підтримки приватного сектору України під час війни [137]. Основними цілями програми є задоволення фінансових потреб приватного сектору, які зросли під час війни, та підготовка до етапу відновлення. Очікується, що перша мета буде досягнута шляхом підтримки критично важливих секторів та забезпечення постачання, допомоги ВПО та муніципалітетам, що постраждали від війни, а також інвестицій у критично важливу інфраструктуру. На додаток до інвестиційної підтримки, яка надається у формі гарантій та капітальних інвестицій для переміщення бізнесу та відновлення критично важливої інфраструктури, МФК також надає консультативну допомогу та допомогу на початковому етапі.

З моменту запуску програми МФК надала понад 650 млн дол. США фінансування та мобілізувала понад 400 млн дол. США на підтримку технологічного та сільськогосподарського секторів, критичного експорту та імпорту, а також фінансування малого та середнього бізнесу. Програма доповнює спільні зусилля Групи Світового банку, спрямовані на те, щоб допомогти бізнесу залишатися стійким під час війни, а уряду – надавати основні послуги та здійснювати критичний ремонт інфраструктури.

Програма ПРООН із відновлення та розбудови миру – це об'єднуюча структура ПРООН для 8 проєктів, які фінансуються 9 міжнародними партнерами. Програма стартувала у 2017 р. і завершиться у грудні 2025 р., спрямована на задоволення першочергових потреб на сході України після початку війни у 2014 р. [138]. Програма має на меті сприяти сталому відновленню рівня життя населення на територіях, що постраждали від конфлікту, шляхом сприяння розвитку підприємництва, підтримки розвитку бізнес-навичок, надання грантів для ММСП та розширення послуг з підтримки бізнесу.

З початку реалізації проєкту ПРООН вже зробила внесок у відновлення регіону на суму 131,1 млн дол. США. Із загальної суми фінансування понад 4 млн дол. США було спрямовано на розвиток підприємництва та відновлення бізнесу. Лише у 2022 р. програма допомогла створити 725 нових робочих місць на

постраждалих від війни територіях, з яких 395 – для жінок. Окрім фінансування, програма допомагає громадянам змінити сферу діяльності та здобути нові професійні навички через навчальні програми. Протягом 2022 р. 1363 особи змогли вдосконалити свої знання та навички з питань розвитку бізнесу, маркетингу та оподаткування, 778 з них – жінки.

Проєкт Світового банку «Надзвичайна допомога для відновлення сільського господарства України» (ARISE) – це програма Світового банку, яка стартувала у жовтні 2023 р. [98]. Через мережу партнерських фінансових установ Світовий банк надає доступне фінансування малим фермерам в Україні у формі субкредитів. Проєкт має на меті допомогти понад 90 тис. фермерів в Україні залучити пільгові кредити та гранти для сільськогосподарського виробництва. Програма ARISE полегшить доступ агровиробників до пільгового фінансування у 2023-2024 рр., допоможе фермерам мобілізувати близько 1,5 млрд дол. США оборотного капіталу. Крім того, програма підтримає малих фермерів шляхом надання грантів на виробництво сільськогосподарської продукції. Загалом Світовий банк планує виділити 550 млн дол. США фінансування до кінця 2025 р.

Програми Банку розвитку KfW, який тісно співпрацює з Україною за дорученням Федерального уряду Німеччини з 1990-х років [139]. До повномасштабного вторгнення в Україну, програми організації були спрямовані на трансформацію української економіки в напрямку сучасної, демократичної держави та відкритої економіки. Сьогодні KfW є одним з найважливіших партнерів для України. Станом на травень 2024 р. організація вже інвестувала в Україну понад 1,4 млрд євро, включно з поточними проєктами.

Поточні програми Банку розвитку KfW (у деяких програмах KfW є партнерською організацією, наприклад, у програмах EU4Business «Конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП») охоплюють 4 сектори: енергетика та енергозбереження, ВПО та приймаючі громади, базова соціальна інфраструктура в муніципалітетах, а також економічне сприяння та професійно-технічна освіта. У рамках програм економічного сприяння KfW підтримує Фонд розвитку підприємництва у реалізації державних програм економічного сприяння.

Організація допомагає Фонду надавати низьковідсоткові кредити насамперед малим та середнім підприємствам, до яких належать, зокрема, сільськогосподарські підприємства, підприємства роздрібної торгівлі продуктами харчування та малі логістичні підприємства.

Українсько-Молдовський Американський Підприємницький Фонд (UMAЕF) (раніше відомий як Western NIS Enterprise Fund (WNISEF)) має на меті підтримку розвитку МСП в Україні та Молдові, сприяння економічному зростанню та створенню робочих місць [141]. Заснований у 1995 р., фонд працює у таких секторах, як фінанси, освіта та технології. Він інвестував 190 млн дол. США у 143 компанії, в яких працює близько 27 тис. осіб. Фонд розблокував 2,4 млрд дол. США для компаній в Україні та Молдові, підтримавши понад 34 тис. компаній та вплинувши на понад 5,5 млн людей. Починаючи з 2015 р., Фонд реалізує програму зі спадщиною у 170 млн дол. США, спрямовану на прямі інвестиції та розвиток МСП, місцевий економічний розвиток, соціальне інвестування, підприємництво, освіту та інновації, а також підтримку ветеранів.

Шість основних програм фонду включають «Прямі інвестиції та розвиток МСП», «Соціальне інвестування», «Інновації, освіта та підприємництво», «Місцевий економічний розвиток», «U.Ventures» та «Підтримка ветеранів».