

# Концепція розвитку МСП Запорізької області до 2027

Березень 2024

Автори документу

- **Олександр Юрчак** - виконавчий директор Українського кластерного альянсу, консультант, розробник проекту національної стратегії Індустрії 4.0, автор низки позиційних документів та аналітичних звітів по розвитку кластерів, інноваційних екосистем та секторів промислових МСП.
- **Юлія Рижкова** - науковий співробітник Інституту економіки та прогнозування Національної академії наук України, член комітету Інновацій та смарт спеціалізації УКА, співавтор робіт УКА та АППАУ у сфері Індустрії 4.0, інновацій та смарт-спеціалізації.
- **Віталій Грига** - к.е.н., старший науковий співробітник Інституту економіки та прогнозування Національної академії наук України, член комітету Інновацій та смарт спеціалізації УКА, співавтор робіт УКА та АППАУ у сфері Індустрії 4.0, інновацій та смарт-спеціалізації

## ЗМІСТ

<b>Виконавче резюме .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Невизначеність зовнішньої ситуації - головний сценарій та припущення в основі концепції .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Аналіз поточного стану нормативно-правового регулювання підтримки МСП .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Аналіз стратегії розвитку МСП державного рівня .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Аналіз програм підтримки МСП в Запорізькій області .....</b>	<b>12</b>
<b>3. Підтримка підприємництва та головні виклики МСП у регіонах .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 Регіональний бенчмаркінг - кращі методи та інструменти підтримки .....</b>	<b>17</b>
<b>3.2 Головні висновки щодо стану інфраструктури підтримки МСП .....</b>	<b>20</b>
<b>3.3 SWOT-аналіз поточного стану Запорізького регіону .....</b>	<b>21</b>
<b>4. Концепція розвитку МСП до 2027 року .....</b>	<b>23</b>
<b>4.1 Головні підходи та стратегії .....</b>	<b>23</b>
<b>4.2 Інструменти підтримки МСП .....</b>	<b>26</b>
<b>4.3 Інституції підтримки .....</b>	<b>32</b>
<b>5. Головні рекомендації щодо реалізації концепції .....</b>	<b>37</b>
<b>Додатки .....</b>	<b>43</b>
<b>Додаток 1. Відповідність цілей Концепції принципам Акта з питань малого бізнесу для Європи .....</b>	<b>43</b>

## Виконавче резюме

Концепція розвитку Малих та Середніх Підприємств (МСП) Запорізького регіону замовлена Запорізькою торгово-промисловою палатою (ТПП) в рамках реалізації проекту “Зміцнення членських бізнес-об’єднань МСП”, що підтримується ПРООН.

Концепція структурована по розділам - від аналізу поточного стану й до формулювання головних напрямків та положень, з кінцевими рекомендаціями щодо впровадження.

Аналітична частина включає аналіз поточного стану стратегій розвитку МСП державного рівня, і як регіональний зріз - огляд стратегій підтримки та розвитку МСП Запорізького регіону. В якості головних висновків автори констатують значну відповідність напрямків підтримки та заходів регіонального рівня - національному. Це має також свою зворотню сторону - слабкі місця національного рівня переносяться на регіональний.

Зокрема, такими зонами росту документ відмічає декларативний характер багатьох заходів різних державних стратегій та їх масове недофінансування, ігнорування або недостатню підтримку недержавних інституцій підтримки МСП, й малу кількість та низьку якість дійсно трансформаційних проєктів. Водночас, концепція вказує на низку позитивних трендів в останні 2 роки - це загальний тренд на покращення розуміння потреб МСП й намагання всіх акторів їх кращої підтримки; диверсифікацію інструментів підтримки МСП й значне збільшення джерел грантового фінансування, зокрема - з боку міжнародних донорів; більш активне використання фінансових інструментів (ваучерна підтримка, часткова компенсація витрат на закупівлю обладнання та відсотків за кредитними програмами, програми підтримки релокації тощо); значне зростання інформаційно-консультаційної підтримки, в тому числі через централізовані та скоординовані дії держави як Дія.Бізнес (підтримка експортної діяльності, залучення зовнішнього фінансування та грантів) тощо. Приведений також бенчмаркінговий огляд кращих інструментів підтримки МСП в регіонах Волинської, Львівської та Київської областей.

SWOT - аналіз поточного стану інфраструктури підтримки МСП Запорізького регіону ясно вказує на 3 критичні чинники успіху, якими є -

1. Запуск спеціальних стратегій підтримки МСП, специфічних для «прифронтової зони»
2. Краща координація та посилення всіх спроможних ланок інфраструктури підтримки МСП, в першу чергу, недержавних інституцій, найбільш спроможних в регіоні
3. Посилення та краще використання вже наявних інструментів підтримки, які доказали свою ефективність, в першу чергу грантового забезпечення та Міжнародної Технічної Допомоги (МТД)

Відповідно, пропозиції стратегій включають в себе численні опції з кожним з вищевказаних чинників. Наприклад, стратегія “Запорізька фортеця” може включати 5 можливих опцій, реалізація яких може конвертувати недоліки регіону як прифронтового в певні переваги й, навіть сильні сторони.

Аналіз поточного стану, пропозиції напрямків дій та ключових інструментів базуються також на 3-х сесіях що були проведені в рамках даної роботи з учасниками регіону. Відтак, розділ “Інструменти підтримки” резюмує преференції, що були задані на стратегічних сесіях разом з аналітичним доповненнями авторів документу. Консенсус стейкхолдерів існує навколо 8 головних інструментів якими є

1. Краще використання донорської допомоги та МТД
2. Розвиток спеціалізованих центрів підтримки бізнесу (ЦПБ), в тому числі, Цифрових інноваційних хабів
3. Державні субсидії для МСП, зокрема, ваучерні механізми
4. Цільові програми підтримки окремих секторів критичних індустрій
5. Програми підтримки та розвитку кластерів регіону
6. Програма експортних альянсів
7. Програма взаємодії бізнесу та науки
8. Визначення спеціальних умов для прифронтової зони (фіскальні та/або податкові пільги, спеціальні донорські програми).

Документ вказує на необхідний баланс між інструментами та інституціями, - таким є на регіональному рівні щонайменше 6 громадських та бізнес-об'єднань, які разом об'єднують не менше 1000 МСП регіону. Їм необхідна більш цільова та ефективна підтримка з боку влади, щонайменше на рівні координації та “політичної” підтримки (в очах донорів та міжнародних партнерів тощо).

Кінцеві рекомендації акцентують на необхідності дотримання певних засадних принципів, необхідних для забезпечення швидкого реагування, адаптації до змін й, зрештою, для досягнення високої ефективності в підтримці МСП.

Автори концепції висловлюють сподівання, що дана робота сприятиме розвитку інфраструктури підтримки МСП регіону й дякують за виявлену довіру Запорізькій ТПП.

## 1. Невизначеність зовнішньої ситуації - головний сценарій та припущення в основі концепції

Турбулентність та непередбачуваність зовнішнього середовища є загальноновизнаним, світовим чинником який суттєво впливає на будь-які стратегії та плани - як держави загалом, так і регіональних стейкхолдерів. Концепція VUCA добре пояснює чинники невизначеності, вона була введена ще в 2008 році, де

- Volatility – волатильність (швидкі зміни, нестабільність),
- Uncertainty – невизначеність,
- Complexity – складність,
- Ambiguity - неоднозначність та різне розуміння вже здавалось би встановлених норм та правил, їх розмивання)

Починаючи з Брексіту (2016) в світі також використовується термін VANI: Brittle – крихкий, Anxious – тривожний, Nonlinear – нелінійний, Incomprehensible - незрозумілий. Всі ці тенденції та чинники впродовж 2022-23 років дуже яскраво проявляються в Україні й тим більше відносяться до прифронтових регіонів України. Вони вкрай негативно впливають на економічну ситуацію в регіоні і є головними чинниками, які необхідно брати до уваги в будь-якому плануванні.

Відтак, в даній концепції використовуються **методи сценарного планування**, які зазвичай використовують в умовах невизначеності. Вони базуються на певних припущеннях, які неможливо ні спростувати, ні підтвердити - мова радше про певну консолідацію експертних думок та прогнозів (форсайтів).

Головний сценарій, що закладений в дану концепцію базується на наступних припущеннях:

- переможного закінчення війни слід очікувати через 2-3 роки (найпізніше - до кінця 2027), й при цьому
  - рф залишиться ворожою стороною, з можливими подальшими агресіями і, ймовірно, продовжуватиме окупувати південні та східні райони України, зокрема Крим та Донбас
  - лінія фронту не буде зміщена в сторону Запоріжжя, а в кращому випадку - буде часткове або повне звільнення території області
- Україна із допомогою західних союзників зможе забезпечити безпеку своїх територій та населення, в тому числі шляхом посилення надійної протиповітряної оборони
- Економіка, фінанси, інвестиційний клімат як всієї України, так й зокрема Запорізької області, залишатимуться повністю залежними від розвитку військово-політичної ситуації - це є головним та домінуючим чинником серед інших зовнішніх чинників.
- В умовах економічної стагнації під час війни, **Україна, включно з регіонами, повністю залежатиме від західної допомоги**, й ця допомога буде надаватися.

Для програм підтримки та розвитку МСП подібний сценарій означатиме 3 наслідки:

1. Постійна невизначеність та безпекові загрози будуть обмежувати будь-які інвестиційні проекти, - за виключенням тих, де держава страхуватиме військові ризики

2. Складною залишатиметься демографічна й кадрова ситуація - більшість МСП потерпатиме від нестачі кваліфікованих кадрів.
3. Можливі складнощі з отриманням певних видів донорської допомоги - з причин тих самих безпекових викликів.

Все разом, це означає, що ефективно підтримувати МСП в Запорізькому регіону можна тільки **шляхом цілеспрямованої, системної програми, які добре координується регіональними органами державної влади та органами місцевого самоврядування**. Без відсутності подібної підтримки та координації, й враховуючи конкурентну боротьбу за кадри та бізнеси між регіонами України, негативні процеси відтоку МСП та кадрів з регіону можуть набирати темпів й, в окремих випадках, набирати незворотних процесів.

Інші сценарії розвитку подій, як і роботи з їх розробки, в рамках даного проекту не розглядались й не передбачались.

## 2. Аналіз поточного стану нормативно-правового регулювання підтримки МСП

Основним планувальним документом у системі регіональної політики є Державна стратегія регіонального розвитку. На основі цього документи розробляються всі наступні стратегії, концепції, плани, заходи тощо регіонального розвитку, зокрема і регіональні стратегії/концепції підтримки розвитку МСП.



Рисунок 2.1 Нормативно-правова база підтримки МСП Запорізької області, станом на березень 2024 р.

У 2023 році розпочалося оновлення ДСРР, що пов'язано з викликами, з якими зіткнулася Україна після повномасштабного вторгнення, а також новими зобов'язаннями країни у контексті отримання статусу кандидата на вступ в ЄС. Згідно нової редакції ДСРР основні напрями підтримки МСП на регіональному рівні можна розробляти в контексті реалізації двох оперативних цілей ДСРР: **Відновлення та стимулювання розвитку регіональних та місцевих економік** та **Сприяння**

**інноваційному розвитку регіональних економік** та відповідних завдань для досягнення цих цілей (див. Табл 2.1).

**Таблиця 2.1- Підтримка МСП в контексте оперативних цілей ДСРР до 2027 р.**

Оперативна ціль	Завдання
<b>2.2. Відновлення та стимулювання розвитку регіональних та місцевих економік</b>	2.2.1. Стимулювання підприємницької активності в регіонах, шляхом стимулювання внутрішньо переміщених осіб працездатного віку, ветеранів, безробітних осіб до працевлаштування, заснування власного бізнесу.
	2.2.2. Підвищення інвестиційної привабливості територій, підтримка залучення інвестицій, популяризація інвестиційних можливостей регіонів
	2.2.3. Сприяння використанню інструментів страхування інвестицій від ризиків, що можуть бути спричинені збройною агресією рф, бойовими діями та/або тероризмом.
	2.2.4. Стимулювання створення та діяльності індустриальних парків та підприємств оборонного-промислового комплексу.
	2.2.5. Створення умов для відновлення та розвитку експортного потенціалу регіонів з урахуванням унікальних компетенцій та ресурсів, а також необхідності розвитку технологій та ланцюгів виробництва, що підтримують перехід до кліматично нейтральної економіки.
	2.2.6. Підтримка реалізації економічних проєктів у ключових секторах - енергетика, переробка аграрної продукції, транспорт та експортна логістика, виробництво критичних матеріалів
	2.2.7. Сприяння діяльності виробників крафтової та локальної продукції.
	2.2.8. Покращення доступу населення до ринків праці через підвищення трудової мобільності та адаптації до місцевих потреб
<b>2.4. Сприяння інноваційному розвитку регіональних економік</b>	2.4.1. Сприяння реалізації інноваційних проєктів з метою відновлення та розбудови промислового потенціалу з урахуванням фактору безпеки.
	2.4.2. Стимулювання економічного відновлення в регіонах на принципах <i>подвійного переходу</i> ("зелений" перехід і цифрові трансформації)
	2.4.3. Сприяння розвитку регіональних систем інноваційної інфраструктури (наукові та технопарки, хаби цифрових інновацій тощо)
	2.4.4. Забезпечення оновлення напрямів смарт-спеціалізації регіонів
	2.4.5. Розроблення та впровадження механізмів підтримки проєктів регіонального розвитку, спрямованих на розвиток пріоритетних видів економічної діяльності, визначених на засадах смарт-спеціалізації та необхідності переходу до кліматично нейтральної економіки



## 2.7 Аналіз стратегії розвитку МСП державного рівня

До 2020 року в Україні діяла Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року (Розпорядження КМУ від 24 травня 2017 р. № 504-р). Вона визначала напрями, які базувалися на результатах аналізу розвитку сфери підприємництва в Україні з урахуванням міжнародної практики та опосередковано враховували принципи, визначені в Акті з питань малого бізнесу для Європи, та рекомендації Індексу економічної політики в сфері малого і середнього підприємництва.

Планом заходів було передбачено 35 завдань, які містили 63 заходи, за такими напрямками:

- *Створення сприятливого середовища для розвитку малого і середнього підприємництва (далі - МСП) (6 завдань, 15 заходів);*
- *Покращення доступу МСП до фінансування (4 завдання, 6 заходів);*
- *Спрощення податкового адміністрування для МСП (3 завдання, 5 заходів);*
- *Популяризацію підприємницької культури та розвиток підприємницьких навичок (9 завдань, 11 заходів);*
- *Підсилення конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу МСП (8 завдань, 18 заходів);*
- *Організаційне забезпечення та механізм реалізації Стратегії (5 завдань, 8 заходів).*

Станом на грудень 2020 року 87% запланованих заходів було виконано, 3 заходи виконано частково; заходи, що втратили актуальність – 3; заходи, що виконуються – 2.

### **До ключових досягнень реалізації Стратегії можна віднести:**

- ✓ Розширення доступу малого і середнього підприємництва до публічних закупівель.
- ✓ Запровадження програми державної підтримки “Доступні кредити 5-7- 9%”
- ✓ Введення в дію інформаційних сервісів Дія.Бізнес, а також діяльність центрів підтримки МСП Дія.Бізнес в окремих регіонах країни
- ✓ Покращення підтримки експорту та інтернаціоналізації МСП, включно зі складовими підтримки від Офісу розвитку підприємництва та експорту (ЕЕРО)
- ✓ Закладення підґрунтя для інтенсифікації процесу передачі наукових здобутків до сфери підприємництва. Зокрема, це стосується діяльності Українського фонду стартапів, який широко залучає різні категорії МСП до інноваційних фондів, а також ініціатив по створенню у закладах вищої освіти підприємницьких клубів, інкубаторів тощо.

У 2020 р. ОЕСР провела аналіз моніторингу реалізації Стратегії розвитку МСП України та **надала ряд рекомендацій. Серед важливих можна зазначити такі:**

- Стратегія розвитку МСП та План заходів були прийняті з інтервалом в один рік, при цьому належна оцінка кошторису реалізації Стратегії для забезпечення виділення або можливості виділення урядом достатнього фінансування на реалізацію передбачених заходів не проводилася. **Проведення належного аналізу витрат у межах Плану дій** у майбутньому забезпечило б фінансову впевненість впродовж терміну реалізації та гнучкість впродовж терміну дії політики у питанні виділення коштів відповідно до встановлених стратегічних пріоритетів.
- **Визначення пріоритетності заходів у межах Стратегії** є важливим елементом у забезпеченні досягнення її основних цілей, навіть якщо бюджетні ресурси в процесі реалізації є обмеженими
- Україна повинна **продовжувати зміцнення своєї інституційної бази** для формування сприятливого середовища для зростання МСП.
- при розробці в майбутньому Стратегії та Плану дій уряд повинен **забезпечити уникнення дублювання дій та заходів в різних стратегічних напрямках.**

Також, зазначалось, що МСП зазнали особливо негативних наслідків в результаті спалаху пандемії Covid-19 та впроваджених внаслідок цього стримувальних заходів та соціального дистанціювання. Останні призвели до одночасного удару по попиту та пропозиції, що суттєво скоротило обсяги господарської діяльності у країні. Підприємства відчули значне падіння доходів, зниження обсягів виробництва, а багато з них ризикують серйозним дефіцитом ліквідності.

Початок повномасштабної війни у лютому 2022 року поставив нові виклики для «виживання» МСП, і звісно необхідність розроблення урядом нової стратегії підтримки та розвитку МСП в нових реаліях.

У січні 2024 року розроблено **Проект Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації МСП на період до 2027 року.** Метою Стратегії є розв'язання нагальних проблем малого та середнього бізнесу в Україні. Зокрема, таких, як доступ до фінансування, перебої з логістикою, зниження купівельної спроможності та нестача кваліфікованих кадрів.

У довгостроковій перспективі метою впровадження Стратегії є **зростання та цифрова трансформація МСП, інтеграція малих та середніх підприємств у європейський ринок, підвищення конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу відповідно до стандартів ЄС.**

Ухвалення документа є однією із вимог Європейської комісії (Звіту Європейської комісії щодо України в межах розширення ЄС).

Стратегія передбачає три стратегічних напрями підтримки розвитку МСП, кожен з яких містить по три складові (рис. 2.2).

<b>Стратегічний напрям 1 “Відновлення, легкість ведення бізнесу та доступ до ринків”</b>		
1.1 Доступ до капіталу та фінансове пожвавлення	1.2 Регуляторна гнучкість	1.3. Просування інновацій
<b>Стратегічний напрям 2. Цифрова трансформація та підприємницька екосистема</b>		
2.1. Цифрова грамотність та інфраструктура	2.2. Сталі практики та зелений перехід	2.3. Підтримка та культура підприємництва
<b>Стратегічний напрям 3. Доступ до ресурсів, інтеграція та конкурентоспроможність</b>		
3.1. Перерозподіл ресурсів та утримання/реінтеграція людського капіталу	3.2 Вихід на ринок ЄС	3.3. Транскордонне співробітництво та конкурентне позиціонування

### **Рисунок 2.2 Стратегічні напрями підтримки розвитку МСП на період до 2027 р.**

Ця Стратегія узгоджена та доповнює План України, комплексний документ, що містить програму дій і конкретних реформ на найближчі 4 роки, відповідно до якого відбуватиметься використання механізмів, передбачених Ukraine Facility.

Зокрема, вона спирається на реформи, передбачені в Плані України, і пропонує окремі додаткові заходи у важливих напрямках Плану, таких як:

- Покращення регуляторного середовища;
- Доступ до фінансів і ринків;
- Гармонізація законодавства і вимог зі стандартами ЄС;
- Створення правових та регуляторних передумов для цифровізації більшості поширених державних послуг;
- Посилення спроможностей МСП у сфері кібербезпеки;
- Покращення доступу МСП до цифрової інфраструктури;
- Стимулювання МСП до зменшення промислового забруднення, декарбонізації та низьковуглецевого розвитку;
- Сприяння розвитку моделей сталого виробництва, споживання і циркулярної економіки.

## 2.2 Аналіз програм підтримки МСП в Запорізькій області

На даний момент базовим документом для формування програм розвитку МСП в Запорізькій області є **Стратегія регіонального розвитку Запорізької області на період 2021-2027 року** (СРРЗ), яка має бути оновлена після затвердження нової редакції Державної СРР.

У СРРЗ до 2027 року зазначено, що **важливість розвитку бізнесу для Запорізької області** обумовлена **необхідністю** поступового **переходу** від моделі економічного розвитку, що ґрунтується на діяльності великих підприємств-переробників сировини, до більш диверсифікованої та **відкритої економічної моделі на основі малого та середнього підприємництва з високим інноваційним потенціалом**, стійкою до кризових явищ та здатною швидко адаптуватися до нових економічних умов і екологічних викликів.

Першочерговими викликами для області є **модернізація застарілого обладнання** та технологій; впровадження енергоощадних технологій, альтернативної енергетики; просторова деконцентрація суб'єктів господарювання. Не менш важливим чинником розвитку підприємництва є **вдосконалення інституційного середовища** шляхом реалізації заходів із дерегуляції, удосконалення дозвільних процедур і реєстрації (у тому числі електронної) речових прав на майно, спрощення системи податкового обліку, розширення доступу до фінансового ресурсу та здешевлення банківських кредитів.

Підтримка розвитку МСП найбільше пов'язана з реалізацією завдань Стратегічної цілі 2. **Конкурентоспроможна економіка регіону (яка розвивається на засадах смарт-спеціалізації) у національному та глобальному просторі**, а саме:

- 2.1.3. Розвиток ІТ-технологій та інновацій, сприяння їх впровадженню у виробничі процеси (у т.ч. просування технологій індустрії 4.0)
- 2.2.1. Розширення інфраструктури підтримки малого та середнього бізнесу, системи інституцій залучення та супроводу інвесторів (в т.ч. інформаційне забезпечення інвестиційних процесів, міжнародної взаємодії)
- 2.2.3. Розвиток організаційних (бізнес-організації, громадські об'єднання) та просторових форм інтеграції бізнесу (кластери, індустріальні, науково-технологічні парки, мережі, хаби)
- 2.2.4. Детінізація економіки. Забезпечення доступу суб'єктів малого та середнього підприємництва до фінансових, трудових, земельних ресурсів
- 2.2.5. Сприяння виходу суб'єктів бізнесу регіону на нові ринки

Також, підтримка МСП пов'язана з такими цілями СРРЗ як:

- 1.1. Збереження та розвиток людського потенціалу;
- 1.3. Забезпечення взаємодії органів влади, бізнесу, громади, особи
- 3.1. Стимулювання економічної активності територій регіону
- 3.2. Підтримка перспективних видів аграрно-промислового виробництва

На рівні заходів і проєктів по реалізації Стратегії на 2021-2023 роки були заплановані наступні:

- **Сучасні інформаційні технології для бізнесу.** Підвищення ефективності діяльності суб'єктів малого і середнього підприємництва (далі – МСП ) та їх взаємодії з органами влади. Завдання проєкту: запровадження сучасних інформаційні технологій у процеси діяльності суб'єктів МСП та комунікації з органами влади.

- **Підтримка функціонування регіонального кластеру «Інжиніринг. Автоматизація. Машинобудування. Металургія»** з метою розвитку сектору промислового хай-тек та популяризації технологій 4.0. Розроблення нових методів і технологій, які орієнтовані на впровадження індустрії 4.0 на підприємствах регіону. Завдання проєкту: виконання та запровадження науково-дослідних, науково-технічних та науково-освітніх проєктів, у тому числі на замовлення підприємств.

- **Інноваційний розвиток інфраструктури розвитку малого і середнього бізнесу (бізнес-центрів, академічних та виробничих бізнес-інкубаторів, центрів підтримки підприємництва, ФабЛабів, коворкінг-центрів тощо).** Створення розвиненої інфраструктури підтримки підприємництва. Завдання проєкту: залучення молоді до підприємницької діяльності, розвиток інженерної креативності, підвищення доступу осіб, що планують започаткувати власну праву та діючих підприємців до якісного консалтингу з актуальних питань ведення бізнесу.

- **Інформаційне забезпечення інвестиційних процесів.** Мета - Створення умов для забезпечення сприятливого інвестиційного клімату та нарощування інвестиційного потенціалу області. Завдання проєкту: позиціонування Запорізької області у світовому економічному середовищі як надійного партнера та перспективної території для ведення бізнесу, в тому числі, через започаткування нових та поглиблення існуючих зв'язків з регіонами країн світу та міжнародними організаціями.

- **Розвиток коопераційних зв'язків шляхом створення кластерів у різних сферах діяльності (туристичних, аграрних, харчових, промислових тощо).** Мета - підвищення конкурентоспроможності місцевих товаровиробників. Завдання проєкту: налагодження коопераційних зв'язків між суб'єктами підприємництва для оптимізації витрат, розвитку виробничого та маркетингового потенціалу.

- **Створення Запорізького регіонального Центру надання консалтингових та дорадчих послуг.** Мета - стимулювання сталого розвитку МСП, підвищення його конкурентоспроможності, покращення рівня знань і вдосконалення практичних навичок сільського населення та сільськогосподарських товаровиробників, розвиток сільських територій та покращення добробуту сільського населення області. Завдання проєкту: надання допомоги щодо пристосування сільськогосподарських виробників та їх господарств до функціонування в конкурентній ринковій економіці; збільшення обсягу інвестицій в агросферу, обсягу продажів сільськогосподарської продукції, налагодження партнерських відносин та вихід на нові ринки.

Зберігає свою актуальність **Концепція розвитку малого та середнього підприємництва в Запорізькій області на період до 2022 року**, адже вона була розроблена на основі принципів розвитку МСП, які визначені у Акті з питань малого бізнесу для Європи, відповідно до рекомендацій Організації економічного співробітництва і розвитку, а також з урахуванням важливості інклюзивного зростання як основи соціально-економічного розвитку регіону. Концепція містила такі основні завдання:

- покращити бізнес-клімат в області в цілому та в окремих територіальних громадах зокрема;
- удосконалити регіональну та місцеву інфраструктуру для розвитку і підтримки МСП з урахуванням специфічних потреб різних категорій підприємців включаючи жінок, молодь, внутрішньо переміщених осіб та соціальних підприємців;
- визначити перспективні галузі та сфери діяльності МСП в області з урахуванням регіональних, національних та міжнародних ринкових тенденцій;
- сприяти позитивному ставленню до підприємництва та підприємливості як рушійної сили регіонального розвитку;
- налагодити дієву систему комунікацій між владою та МСП для оперативного виявлення та усунення проблем і перешкод, які гальмують розвиток бізнесу.

На обласному рівні існує практика розроблення та реалізації Комплексних **програм розвитку малого і середнього підприємництва на 2-3 річний період**.

Через повномасштабне вторгнення росії у 2022 році дію **Комплексної програми розвитку малого та середнього підприємництва в Запорізькій області на 2021-2023 роки** було продовжено на 2024 рік. Програма орієнтована на досягнення таких цілей:

- Операційна ціль 1: Нові можливості для бізнесу. Розширення доступу до фінансових ресурсів ;
- Операційна ціль 2: Інформування бізнесу та підвищення якості комунікацій;
- Операційна ціль 3: Якісні послуги. Розвиток інфраструктури підтримки бізнесу;
- Операційна ціль 4: Підприємництво для всіх;
- Операційна ціль 5: Підвищення рівня конкурентоспроможності місцевих товаровиробників.

У 2024 році до Програми включили нові інструменти і заходи, серед яких:

- ✓ ваучерна підтримка та часткове відшкодування відсоткових ставок за кредитами банків;
- ✓ налагодження взаємодії між бізнесом та закладами професійно-технічної освіти;
- ✓ створення механізму підготовки (перепідготовки) та оцінювання кваліфікацій працівників для МСП регіону;
- ✓ створення Інжинірингового центру, Центру інновацій та Центру штучного інтелекту на базі провідних ВНЗ області тощо.

Розвитку МСП також надається увага в окремих територіальних громадах області, а особливо містах. Позаяк на даний момент переважна більшість міст області знаходяться в тимчасовій окупації. У обласному центрі м. Запоріжжя діє **Стратегія розвитку міста Запоріжжя до 2028 року.**

Підтримка розвитку МСП є одним із стратегічних напрямів розвитку міста Запоріжжя: напрям В. ***Місто підприємництва та креативної економіки.*** Стратегічна ціль ***В.2 Місто розвиненого підприємництва.***

Для досягнення стратегічної цілі В.2 передбачається диверсифікація економіки міста через розвиток малого й середнього підприємництва та інновацій, підвищення наукоємності усіх галузей економіки за умов балансу між традиційними галузями та створення умов для підвищення гнучкості економіки міста та її конкурентоспроможності. Створення умов для підтримки малого та середнього бізнесу, загалом місцевого виробника буде платформою для розвитку галузей виробництва, послуг з високим рівнем доданої вартості. Спільні зусилля підприємництва та влади буде спрямовано на пошук та просування товарів та послуг місцевих виробників на українському та міжнародних ринках.

План заходів з реалізації стратегії розвитку міста Запоріжжя до 2028 року на період 2021-2024 р. передбачає реалізацію наступних проектів для досягнення цілі «Місто розвиненого підприємництва»:

1. Створення інформаційно-комунікаційного центру підтримки малого та середнього підприємництва у м. Запоріжжя

2. Збільшення переліку послуг, які надаються у філіях Центру надання адміністративних послуг м. Запоріжжя
3. Сприяння в отриманні доступу суб'єктів підприємництва до фінансових ресурсів
4. Надання адміністративних послуг філіями ЦНАП м Запоріжжя у відповідності до вимог стандарту ISO 9001-2015
5. Інформаційне та інвестиційне забезпечення залучення інвестицій

На основі положень Стратегії розвитку міста Запоріжжя до 2028 року та національних пріоритетах розвитку МСП окремо розроблена **Програма розвитку малого та середнього підприємництва в місті Запоріжжі на 2022-2025 роки**. Програма реалізується через річні цільові програми фінансування деяких заходів щодо сприяння розвитку малого та середнього підприємництва у місті Запоріжжі.

Програма визначає основні шляхи реалізації на міському рівні державної політики розвитку підприємництва у тісному зв'язку з регіональною політикою, політикою зайнятості населення та інвестиційно-інноваційними напрямками розвитку міста, вона також спрямована на посилення ролі органів місцевого самоврядування в процесі підтримки підприємництва, підвищення його значущості у соціально-економічному розвитку міста і є дієвим інструментом вирішення актуальних питань підприємництва

- Напрямок діяльності 1. Прозоре регуляторне середовище;
- Напрямок діяльності 2. Доступність та якість адміністративних послуг;
- Напрямок діяльності 3. Покращення бізнес-клімату;
- Напрямок діяльності 4. Фінансова підтримка МСП;
- Напрямок діяльності 5. Інформаційна підтримка МСП;
- Напрямок діяльності 6. Розвиток бізнес-компетенцій та культури підприємництва;
- Напрямок діяльності 7. Промоція та підтримка місцевих виробників товарів та послуг;
- Напрямок діяльності 8. Кадровий потенціал

Серед заходів прямої фінансової підтримки варто виділити часткове відшкодування відсоткових ставок за кредитами, залученими МСП для реалізації інвестиційних проєктів «Доступні кредити 5-7-9%». Крім того, передбачалася підтримка розвитку кластерних об'єднань та об'єктів підприємницької інфраструктури. Хоча більшість заходів мала інформаційно-комунікаційний характер.



## 3. Підтримка підприємництва та головні виклики МСП у регіонах

### 3.7 Регіональний бенчмаркінг - кращі методи та інструменти підтримки

Український уряд, регіональні влади та органи місцевого самоврядування від початку великої війни проявили значні спроможності та зусилля до адаптації та підтримки бізнесу та населення загалом.

На рівні центрального уряду заходи з підтримки детально представлені в проекті стратегії розвитку МСП до 2027 (див. розділ 2.1)

Бенчмаркінг підтримки МСП на регіональному рівні виокремив наступні кращі практики, які реально впроваджуються в регіонах країни.

#### Київська область

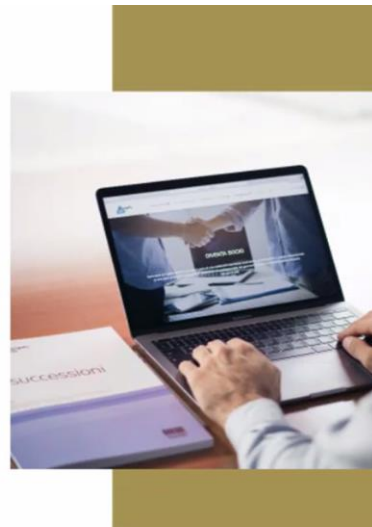
Комплексна програма «Конкурентоспроможна Київщина» на 2022-2024 роки передбачає низку фінансових інструментів для підтримки бізнесу, зокрема - додаткове відшкодування до 0% процентної ставки за кредитами в рамках державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» для суб'єктів мікро-, малого та середнього підприємництва, а також стимулювання розвитку індустріальних парків. Київщина має 12 зареєстрованих індустріальних парків на своїй території.

#### ПІДТРИМКА БІЗНЕСУ

- ✓ Київщина першою підписала Меморандум про співпрацю з Ощадбанком, ПриватБанком, Укргазбанком та Укресімбанком.
- ✓ Спільний проект з Фондом розвитку підприємництва, в рамках реалізації державної програми «Доступні кредити 5-7-9%»:

*Додаткове відшкодування частини відсотків до рівня 0% річних суб'єктам мікро-, малого та середнього підприємництва*

<b>210</b>		суб'єктів господарювання
понад		
<b>5</b>		відновлено, збережено чи створено
тис.		робочих місць
<b>11,8</b>		млн загальна сума відшкодувань



#### Місто Львів та Львівська область

Один із головних інструментів підтримки МСП у м. Львові - ваучерна схема, реалізація якої здійснюється на основі Положення про ваучерну підтримку бізнесу в період воєнного стану, затвердженим ухвалою ЛМР від 29.11.2018 № 4252 (зі змінами).



Детальний опис - за [посиланням](#) .

В свою чергу на рівні області розроблено портал Львівської державної військової адміністрації, який може слугувати прикладом для інших регіонів в частині надання сервісів для МСП - більшість з них є актуальними й досить інформативними. Наразі на сторінці сайту представлено 56 сервісів для громадян та 42 сервіси для МСП.

### Волинська область

Серед основних інструментів для підтримки МСП: надання кредитних послуг, інтернаціоналізація розвитку кластерів, освітні проекти тощо. Активним в області є Центр підтримки підприємців Дія.Бізнес у Луцьку, який було відкрито у березні 2023 року, значну роботу з підтримки МСП проводить й Агенція регіонального розвитку Волині.

Дія.Бізнес орієнтована на підтримку мікро- та малого бізнесу, їх грантової підтримки в сфері інновацій та запуску стартапів (див. деталі на Фейсбук сторінці філії).

АРР Волині є активним учасником кластерного руху України, в 2022-2023 роках активно сприяла розвитку кластерної ініціативи "Західне полісся", створенню кластеру медичних інновацій в регіоні й розвитку масштабних інвестиційних проєктів регіонального рівня.

### Запорізька область

В умовах повномасштабної війни, тимчасової окупації значної частини територій області, безпосередньої близькості від лінії фронту фінансування програм підтримки МСП скорочено. Активними акторами, які надають велику підтримку МСП є Запорізька

ТПП, запорізький кластер Інжинірингу - Машинобудування, філії УСПП та ФРУ, - разом ці структури забезпечували в 2022-2023 рр.:

- Близько 10 проєктів з розвитку МСП в сферах інновацій та інтернаціоналізації, доступу до грантового фінансування, освіти та перекваліфікації кадрів
- Системні пропозиції до регіональної влади та міста в сфері розвитку індустріальних парків, перенавчання та перекваліфікації персоналу, освітніх проєктів та розвитку інновацій.
- Потік заходів для МСП.

**Всі регіони спільно з Фондом розвитку підприємництва активно пропонують МСП схему “Доступні кредити 5-7-9”.**

В досвіді взаємодії кластерів Українського кластерного альянсу з регіональними органами виконавчої влади (РОВА) та органів місцевого самоврядування (ОМС) активно застосовуються такі інструменти підтримки МСП в регіонах:

- **Грантова підтримка МСП** - багато акторів регіонального рівня активно кооперуються між собою в наданні грантів та кращій підтримці МСП в доступі до грантового забезпечення. Серед них варто відмітити “Клуб ділових людей” (м. Львів), який регулярно та якісно інформує тисячі МСП про доступні грантові можливості, АРР та мерії багатьох західних регіонів які активно приймають участь в масштабних багатомільйонних проєктах, зокрема в рамках програми ЄС Interreg.
- **Інвестиційна підтримка** - підготовку інвестиційних проєктів й розвиток відповідних інструментів (паспорти, ТЕО та бізнес-плани) пропонують численні актори - від мерій міст, агенцій розвитку різного рівня. Але також бізнес-об'єднання, наприклад, “Клуб мерів України” що об'єднує більше 500 громад сьогодні надає підтримку в підготовці масштабних інвестиційних проєктів.
- **Зростання ролі та ваги недержавних Організацій Підтримки Бізнесу (ОПБ).** МСП в Україні, в тому числі на регіональному рівні, підтримують мережі різних організацій з підтримки бізнесу - це ТПП, філії УСПП та ФРУ, недержавні агенції регіонального розвитку, кластерні об'єднання, тощо. В залежності від регіону є лідери, які пропонують масштабні й важливі ініціативи, й беруть на себе відповідальність за їх реалізацію. З досвіду УКА прикладами успішної підтримки МСП на рівні регіонів є наступні організації:
  - Агенція “АСТАР”, м. Хмельницький - підтримка 4-х кластерів Поділля, з доказаними практиками ефективного кластерного менеджменту
  - Морський кластер України (МКУ), м. Миколаїв - молода організація, яка об'єднала всіх ключових акторів півдня України з місією відродження українського суднобудування. Наразі в кластер входить більше 30

організацій й МКУ є ключовим актором в програмах інноваційного розвитку цієї галузі.

- АППАУ (Київ) спільно з Запорізьким та Харківськими кластерами ІАМ реалізували проєкт ПРООН по створенню послуг фандрейзингу в рамках кожного з 3-х регіонів. Розгортання послуги на 40 МСП (подача грантових заявок) було здійснено впродовж 3х місяців.
- Ресурсні центри УКА - наприклад, РЦ “Медичні кластери” - ініціював низку ініціатив в сфері інновацій медичного сектору, програм реабілітації та змін в системі охорони здоров’я. Інший РЦ “Технології подвійного призначення” підтримує кластери регіонального рівня, які близькі до сектору ОПК. Обидва РЦ є успішними прикладами інтернаціоналізації українських кластерів та МСП, - завдяки їм швидко налагоджуються зв’язки з зарубіжними партнерами.

## 3.2 Головні висновки щодо стану інфраструктури підтримки МСП

Загалом, з приведеної інформації слідує висновок про високий рівень кореляції між програмами підтримки МСП центрального та регіонального рівнів. Регіональні рівні - з різним ступенем реплікації й в залежності від бюджету та специфічних регіональних умов, повторюють (чи впроваджують) заходи, що пропонуються центральним урядом. Наприклад, ми добре бачили ці кореляції в аналізі регіональних стратегій 4-х регіонів в 2021, й цей факт можна трактувати двояко. З одного боку, це свідчить про високу якість державного адміністрування та цілісність стратегій - регіони загалом намагаються виконувати стратегічні цілі та завдання в рамках єдиної загальнонаціональної стратегії. З іншого боку, недоліки та вади центрального рівня можуть переноситись на регіональний рівень. Зокрема, подібними зонами росту є наступні:

- ✓ **Декларативний характер багатьох заходів та їх масове недофінансування**, що в результаті не веде до необхідних змін в поточному стані речей. Наприклад, це стосується підтримки інноваційних кластерів - більшість регіональних ОДА чи ОМС заявляють про подібну підтримку, але реально підтримка надається у невеликій кількості регіонів (наприклад, м. Львів чи Волинська область)
- ✓ **Ігнорування недержавних інституцій підтримки МСП**. В 1-ій версії проєкту стратегії розвитку МСП, недержавні інституції, які реально підтримують МСП (як ТПП, галузеві асоціації та кластери, інші мережеві структури підтримки МСП) взагалі **не згадуються**. Навіть, коли подібного “еха” немає й окремі регіони демонструють бажання інтегрувати подібні структури в свою екосистему підтримки МСП, питання координації та взаємодії є одним з найбільших викликів практично повсюдно.

- ✓ **Мала кількість та низька якість дійсно трансформаційних проєктів.** Лінійно-адміністративний характер планування в державних структурах є ще однією та значною вадою державного управління. Велика кількість дрібних заходів де-факто розмивають фокус на ключових пріоритетах, натомість потужного проектного (комплексного) фокусу на них - немає. Таким чином, головним KPI багатьох програм є облік кількості заходів, ніж якісні зміни та результати, що відмічає також ОБСЕ. Вищезгаданий звіт АППАУ щодо покращення взаємодії влади та бізнесу вказує це як головну причину продовження масової деіндустріалізації регіонів країни. Іншими словами, відмічаючи в регіональних стратегіях до 2027 масові явища деградації, особливо в промисловості, автори стратегій **не пропонують дієвих стратегій** для їх подолання.

Очевидно, що війна значно посилює всі негативні тенденції. Нові кризові ситуації потребують зміни старих підходів, першочергово - значно кращої мобілізації та координації наявних ресурсів, створення координаційних центрів, спроможних швидко та гнучко реагувати на зміни ситуації, як на галузевому, так і на регіональному рівнях. Водночас, певним прогресом в розвитку інструментів підтримки МСП регіонального рівня з початку війни можна вважати:

- загальний тренд на покращення розуміння потреб МСП й намагання всіх акторів їх кращої підтримки. Це повністю стосується й органів державної влади;
- диверсифікацію інструментів підтримки МСП й значне збільшення джерел грантового фінансування, зокрема - з боку міжнародних донорів;
- більш активне використання фінансових інструментів (ваучерна підтримка, часткова компенсація витрат на закупівлю обладнання та відсотків за кредитними програмами);
- значне зростання інформаційно-консультаційної підтримки, в тому числі через централізовані та скоординовані дії держави як Дія.Бізнес (підтримка експортної діяльності, залучення зовнішнього фінансування та грантів тощо);
- зростання уваги до підтримки підприємницьких ініціатив окремих груп населення (ветерани, родини ветеранів, ВПО тощо).

Крім того, важливе значення відіграє активність бізнес-об'єднань та інституцій підтримки підприємництва в регіонах, а також їх взаємодія з регіональною владою.

### 3.3 SWOT-аналіз поточного стану Запорізького регіону

Проблеми та виклики МСП у Запорізькому регіоні зі статусом прифронтової зони станом на початок 2024 року виявлено за допомогою SWOT – аналізу:

Таблиця 3.1 SWOT – аналіз

	<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
1	Численні нові грантові можливості та МТД	Недостатній рівень загальної координації та консолідації / малі бюджети на цільові програми підтримки МСП
2	Сильні БО (ЗТПП, філії ФРУ – УСПП, кластер ІАМ, інші ГО)	Слабкий рівень залучення МСП до наявних фінансових ресурсів
3	Державна підтримка: 5-7-9, державні гранти, активна позиція в підтримці від ЗОВА	Низька операційна ефективність (всіх акторів) у переводі правильних стратегій в конкретні результати для МСП
4	Стійкість та потенціал секторів інжинірингу та машинобудування (як топ-сегментів), доказані 2-ма роками війни	Відсутні або слабкі програми Інтернаціоналізації та Подвійного переходу МСП (як ключових для зростання к-спроможності)
5	Достатня кількість сильних технологічних провайдерів та експертів	Недостатній рівень ефективного стратегування, вкл. недостатня селективність та фокус на МСП (між Мікро та Великими)
	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
1	ОПК – як драйвер інновацій та стійкості ланцюгів (зона testfield)	Статус прифронтової зони -> Велика Турбулентність -> Низький попит та високі ризики інвестицій, в тому числі МТД
2	Нові програми підтримки України від ЄС та світу	Демографічна криза та зростаючі проблеми з кадрами
3	Відкриття євро-партнерів, - краща інтеграції в ЛДВ та в євро-мережі	Близькість до зони військових дій унеможливорює будь-які капітальні інвестиції. Можлива зупинка великих (б-утворюючих) підприємств
4	Інноваційні програми ЄС (EIT, Horizon, SMP, DIANA...)	Затягування війни веде до відміни чи заморожування численних інвестиційних програм Відновлення
5	Підвищений (але латентний) попит на програми та продукти анти-кризового та мілітарного стану	Зростання цін на матеріали та сировину

Ключовими викликами в даній ситуації (вони ж - Критичні чинники успіху (англ. Critical success factors, CSF) є наступні

	Ключові чинники успіху	Аргументація
1	Як запустити <b>спеціальні стратегії підтримки МСП «прифронтової зони»</b> ?	Потреба в оновленні програм підтримки МСП, адаптованих до реалій прифронтової зони. При цьому загрози можуть стати перевагами (на кшталт, «близькість до бойових дій – як зона тестування для ОПК»)
2	Як краще <b>координувати та посилювати всі спроможні ланки</b> інфраструктури підтримки МСП?	Не дивлячись на достатню кількість наявних організацій в інфраструктурі підтримки МСП, їм бракує консолідації та спільних векторів дій. Через це, ефект фрагментації є критичним. Всі ланки інфраструктури мають бути скоординовані та посилені єдиним планом дій, який визначається та координується ЗОВА, або спільно з ЗОВА.
3	Як <b>посилювати та краще використовувати вже наявні інструменти</b> , вкл з МТД?	Вже є достатньо інструментів, включно з доступом до фінансових ресурсів. Проблема в іншому – в недостатній організації та самоорганізації для їх кращого використання. Необхідно посилити фокус на залученні МСП до наявних інструментів та фінансових можливостей.

Усвідомлення та консенсус цих питань всіма стейкхолдерами є важливим для ефективного стратегування - суть CSF в тому, що **без їх прийняття та вибудови відповідних опцій по реалізації стратегічно неможливо буде реалізувати нові можливості, або справитись з загрозами**. Вага загроз, особливо втрати робочих місць, економічного потенціалу та кадрів в даній ситуації має більшу вагу ніж нові можливості.

## 4. Концепція розвитку МСП до 2027 року

### 4.1 Головні підходи та стратегії

З метою подолання вищевказаних викликів головними напрямками підтримки та розвитку МСП у Запорізькому регіоні є:

Стратегічний напрям 1: **“Запорізька фортеця” - адаптація інфраструктури до умов прифронтового регіону**

Завдання цього напрямку мають бути на перетині сфер діяльності між військово-оборонними заходами й дотичними економічними, які стосуються МСП. Наприклад, це можуть бути спеціальні програми та заходи за напрямками дій:

- Спеціальний фокус та розгортання антикризових програм всіх видів та напрямків, релевантних до реагування на військові загрози (енергетика, медична сфера, логістика, інфраструктура тощо) – орієнтація на них МТД
- Аналіз та конвертація всіх опцій testfield (випробувань нових видів зброї чи інших необхідних механізмів реагування на загрози) в переваги для МСП. Це можуть бути спеціальні пропозиції для міжнародних партнерів як надання послуг регіонального рівня для робіт в сфері розмінування, тестування нових видів озброєння, ремонтні та інженерні роботи, робіт з покращення безпеки та надійності об'єктів цивільної інфраструктури та захисту тощо.
- Культивування, освіта та просвіта, підтримка всіх видів стійкості МСП - як стійкість ЛДВ, децентралізовані, мережеві інфраструктури, тощо. В певному сенсі прифронтові регіони мають кращі умови для тестування різноманітних програм так званої “стресостійкості бізнесу” (як SURE 5) й мають це краще використовувати як свою перевагу.
- Розвиток та розбудова ЛДВ від «безпечних» регіонів (Центр – Захід) до прифронтових (замість замикання виключно на своєму регіоні). Наприклад, критичні види виробництва можуть переноситись в інші регіони або навіть закордон, але частина ресурсу залишається в регіоні.
- Продовжувати зусилля та перемовини по наданню області відповідного статусу та підтримки від уряду та міжнародних організацій, враховуючи при цьому досвід інших регіонів світу, де велись військові дії. Цей досвід важливий з точки зору формування правильних очікувань регіональними стейкхолдерами - наприклад, уряд через низку причин може бути неспроможним надавати фінансові пільги, але може направити в регіон інші види МТД, наприклад, націлення на зміцнення безпеки цивільної та військової інфраструктури.

Стратегічний напрям 2: **Покращення цілісності та ефективності всієї інфраструктури підтримки МСП шляхом кращої координації.** Координація є критичною, й в ряді випадків ключовою стратегією для отримання швидких переваг щодо відповідності сильних сторін - ринковим можливостям, та конверсії слабких - в сильні сторони. Приклади завдань напрямку:

- Виділення ключових акторів інфраструктури підтримки МСП з мепінгом ресурсів та можливостей та надання їм відповідної підтримки від державних структур (як мінімум, з листами до міжнародних організацій та донорів).
- Вироблення єдиного плану дій в рамках даної концепції з чітким розподілом зон відповідальності.
- Координація та комунікації через ЗОВА в рамках цього плану – мають бути впроваджені відповідні механізми, як періодичні наради з моніторингом виконання плану дій та прогресу за напрямками діяльності.



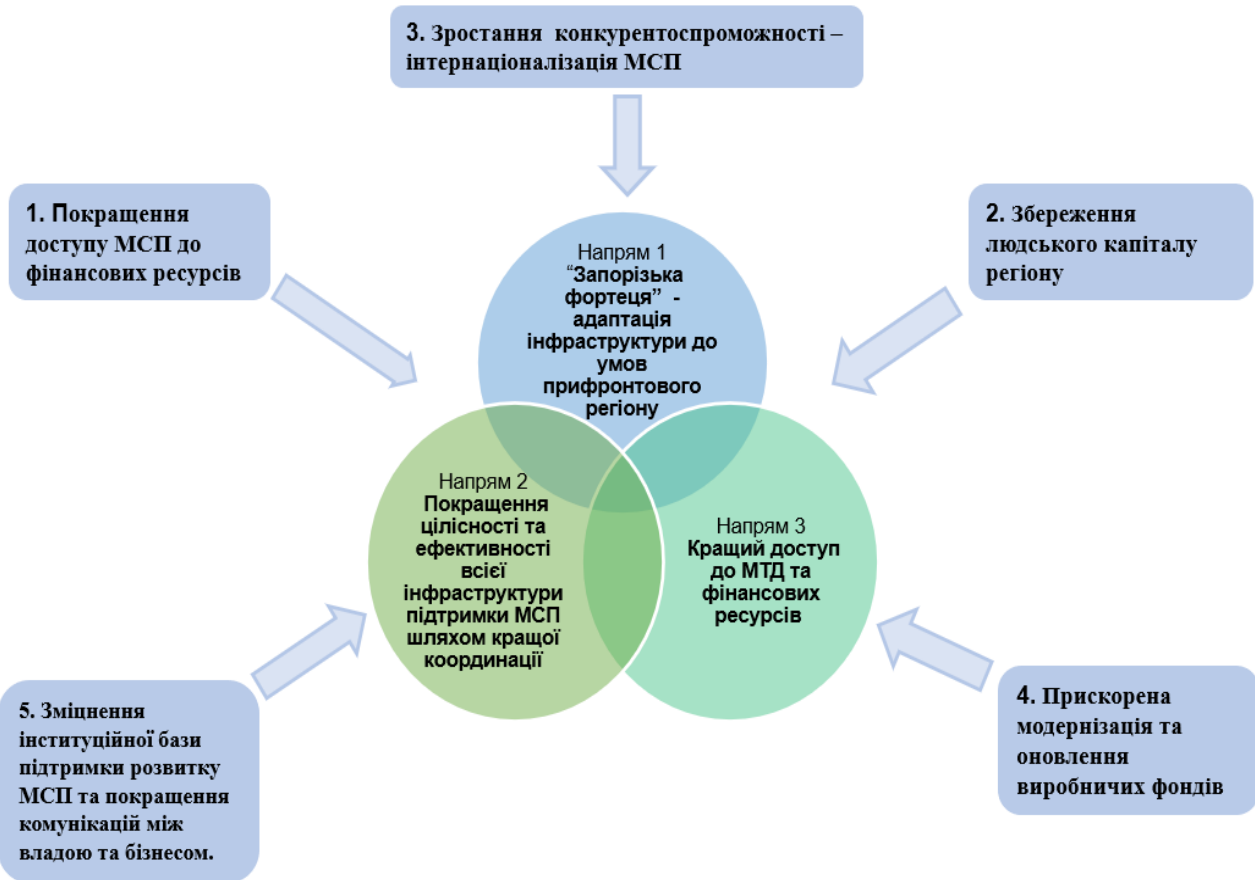
### Стратегічний напрям 3: **Кращий доступ до МТД та фінансових ресурсів.**

Приклади завдань напрямку:

- Створення єдиного проєктного офісу з місією підготовки та ведення проєктів регіонального рівня може бути відповіддю на нинішню проблему малих обсягів залучення грантових коштів та МТД в регіон. Замість того, щоб змагатись за віртуальне лідерство в сфері фандрейзингу між кількома ключовими стейкхолдерами (ЗОВА - АРР - ТПП чи інші актори), варто усвідомити складність задачі. Мова йде про ПО спроможний писати не менше 5-10 великих проєктів (від 100 тис євро) на квартал, а також брати на себе відповідальність по їх реалізації. Важлива також координація через нього всіх ключових видів МТД та відносин з донорами.
- Періодична координація – вирівнювання всіх програм між стейкхолдерами на предмет пошуку зон синергії. Наприклад, програми та пропозиції ФРУ – УСПП по перекваліфікації кадрів вже перетинаються з інтересами кластеру ІАМ. Отже, постає питання як їх взаємно посилювати й, можливо, інтегрувати в єдину 3 річну програму перенавчання - перекваліфікації кадрів регіонального рівня. В 2024 році ЗТПП провела акредитацію кваліфікаційних комісій по декільком робітничим спеціальностям.
- Стимулювання МТД, а також консолідації МСП в рамках єдиних програм, підпорядкованих статусу «прифронтового». Наприклад, програма «купуї запорізьке» може мати вірусний ефект, якщо просувати меседж “х% доходу кожного місцевого виробника йде на підтримку фронту та безпеку власного міста”.

В ході серії заходів за участю представників ЗОДА, ЗТПП, кластеру ІАМ тощо було визначено п'ять цілей, які є найбільш актуальними для розвитку МСП у Запорізькій області до 2027 року, а саме:

1. Покращення доступу МСП до фінансових ресурсів.
2. Збереження людського капіталу регіону.
3. Зростання конкурентоспроможності – інтернаціоналізація МСП.
4. Прискорена модернізація та оновлення виробничих фондів.
5. Зміцнення інституційної бази підтримки розвитку МСП та покращення комунікацій між владою та бізнесом.



**Рисунок 4.1 Стратегічні напрями та пріоритетні цілі розвитку МСП Запорізької області до 2027 року**

Визначені цілі досить тісно корелюють зі принципами Акту з питань малого бізнесу для Європи та рекомендаціям Індексу політики в сфері малого і середнього підприємництва в межах можливостей та повноважень регіональної влади (див Додаток 1).

## 4.2 Інструменти підтримки МСП

Інструменти політики щодо МСП можна поділити на дві основні групи:

- прямі (послуги, які надаються безпосередньо бізнесу: консультації, субсидії, гарантування кредитів тощо). Надання прямої підтримки вимагає відповідних фінансових коштів, джерелом яких може бути обласний/місцеві бюджети, державний бюджет, в т.ч. кошти державних фондів, кошти міжнародних і національних донорів;

· непрямі (покращення ділового середовища, створення позитивного іміджу підприємництва тощо). Прикладами таких інструментів є зменшення адміністративного тягаря, покращення взаємодії між владою та бізнесом (діалог), проведення інформаційних компаній тощо. Умовою ефективності такої підтримки є високий рівень інституційної спроможності органів влади.

Непрямі інструменти сприяння розвитку МСП вважаються більш ефективними, оскільки вони можуть позитивно впливати на ширше коло малих та середніх підприємств. З іншого боку, пряма підтримка є більш цільовою, і тому дозволяє впливати на невеликі групи підприємств, діяльність яких, потенційно, матиме значний соціальний чи економічний ефект, у тому числі, завдяки наявності позитивних додаткових ефектів.

На практиці політика розвитку МСП реалізується через поєднання прямих та непрямих інструментів, при чому їх вибір визначається конкретними політико-економічними чинниками, а також співвідношенням потенційного ефекту до витрат.

Місцева влада може і навіть повинна брати участь у всіх сферах підтримки МСП: від фінансування, інформаційної підтримки, тренінгів до інтернаціоналізації, інновацій тощо.

Регіональна та місцева влада можуть відігравати важливу роль у розвитку підприємницьких навичок та культури підприємництва, а також у розвитку ефективних мереж і партнерств між бізнесом та університетами, агенціями розвитку та організаціями знань тощо. Фінансування малого та середнього бізнесу залишається ключовим напрямком підтримки місцевої та регіональної влади та включає різні форми фінансування від позик до венчурного капіталу. Іншою важливою особливістю практики місцевої/регіональної влади є залучення представників малого та середнього бізнесу, таких як бізнес-асоціації, до процесу розробки та впровадження політики.

Експерти Європейської мережі спостереження за територіальним розвитком та згуртованістю виділити низку хороших практик, які використовуються в європейських регіонах для підтримки МСП регіонах:

- Розвиток екосистеми стартапів;
- Малі субсидії ЄФРР для стартапів та мікропідприємств;
- Спільне прийняття рішень;
- Громадська роль єдиного джерела ініціатив промислових (приватних) кластерів. Підтримуюче середовище: великі підприємства консультують стартапи тощо;
- Навчальні досягнення в поєднанні з низькими (трудовими) витратами (кодування, ІКТ) супроводжуються внутрішніми інвестиціями;
- Забезпечення видимості інституцій підтримки:
  - Єдине вікно онлайн-інформації про заходи підтримки;
  - Єдине вікно підтримки бізнесу;
- Консультативні ради з місцевими зацікавленими сторонами, які збираються разом для підтримки місцевих стартапів (і частково підприємств), щоб надати всі

види підтримки – незалежно від їх потреб (доступ до мереж, ідей, знань, капіталу, навчання, ринку нерухомості тощо).

- Модель потрійної спіралі: хороша співпраця між академічним, приватним і державним секторами в наукових парках тощо щодо нових і міжгалузевих технологій (технології загального призначення, ключові перспективні технології) і підприємств;.
- Підтримка інтернаціоналізації стратегічних зовнішніх ринків.

Найбільш популярним інструментом розвитку МСП є різного роду гранти на підтримку певних цілей розвитку. Так, у Чехії на гранти припадає майже 65% усіх витрат на підтримку МСП, а в загальній кількості інструментів їх частка складала 60%. При цьому у більшості випадків гранти, в т.ч. компенсаційні, надаються для придбання обладнання, ліцензій та програмного забезпечення, прав інтелектуальної власності сертифікацію, маркетингові дослідження тощо. Експерти Світового банку наголошують, що акцент на грантах може бути ефективним, якщо вони допомагають подолати ринкові провали, що заважають МСП продуктивно працювати.

Далі за популярністю йдуть так інструменти, як кредитні гарантії, власне кредити та займи; інструменти з навчання та освіти, бізнес консалтинг та підтримка мереж тощо.

З урахуванням поточного стану в економіці України в короткостроковій перспективі доцільно орієнтуватись на використання інструментів, які:

- не вимагатимуть значних фінансових витрат (хоча в окремих випадках може використовуватись міжнародні фінансова допомога);
- матимуть відчутний позитивний ефект на сектор МСП та економіку країни в цілому (WOW та NOW).

Водночас, не слід відмовлятися від впровадження більш складних механізмів сприяння МСП, які потребують коштів.

В рамках проєкту «Сприяння економічній участі вразливих груп населення, включно з внутрішньо переміщеними особами, в Україні», що фінансує Федеральний уряд Німеччини та підтримує Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH в 2020–2024 роках, були визначені наступні основні інструменти підтримки бізнесу, які можуть бути найбільш ефективними в Україні:

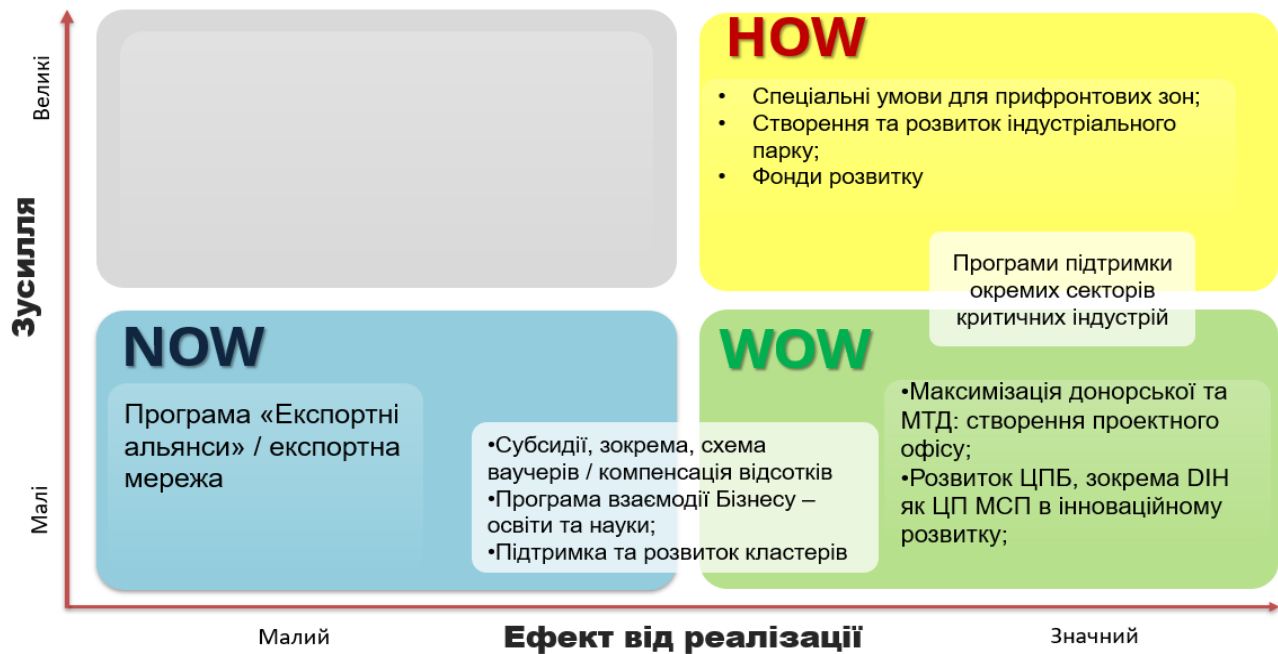
1. Створення інституційних передумов підтримки бізнесу в громаді з врахуванням його основних потреб.
2. Інформаційна підтримка бізнесу.
3. Підвищення спроможності бізнесу, зокрема консультаційна підтримка.
4. Фінансова підтримка бізнесу.
5. Розвиток інституцій з розвитку бізнесу в громаді.
6. Підтримка бізнесу з релокацією/поверненням до громади.

В свою чергу, в українських громадах, які знаходяться у безпосередній близькості до бойових дій представники МСП очікують від місцевої влади передусім запровадження таких інструментів, як: грантові схеми, сприяння у відновленні втрачених або пошкоджених потужностей, інформування про грантові та інші можливості, підтримка виходу на нові ринки та експорту, створення інституцій підтримки бізнесу тощо

### Інструменти підтримки МСП у Запорізькій області

Для виявлення пріоритетності та важливості інструментів розвитку МСП в Запорізькій області сформовано перелік інструментів, в основу якого покладено заходи щодо забезпечення розвитку малого і середнього підприємництва чинної Комплексної програми розвитку МСП на 2021-2024 рр, а також Інструменти промислової політики, розроблені відповідно до рекомендацій ЮНІДО.

Враховуючи результати SWOT-аналізу, в ході низки експертних обговорень з представниками бізнес кіл області було визначено інструменти підтримки МСП для досягнення цілей зазначених у п.4.1. Вибрані інструменти представлено у вигляді матриці NOW/NOW/WOW за рівнем пріоритетності.



**Рисунок 4.2** Інструменти підтримки МСП за рівнем пріоритетності

Разом з тим враховуючи необхідність максимального охоплення запропонованих цілей в контексті визначених стратегічних напрямів перелік інструментів було розширено (див. табл. 4.1)

Таблиця 4.1 Пріоритетні цілі підтримки МСП у Запорізькій області та інструменти їх реалізації

Цілі Концепції Інструменти підтримки МСП	1. Покращення доступу МСП до фінансових ресурсів	2. Збереження людського капіталу регіону	3. Зростання конкурентоспроможності - інтернаціоналізація МСП	4. Прискорена модернізація та оновлення виробничих фондів	5. Зміцнення інституційної бази підтримки розвитку МСП та покращення комунікацій між владою та бізнесом
1 Максимізація донорської та міжнародно-технічної допомоги					
2 Розвиток ЦПБ, зокрема ДІН як ЦП МСП в інно-розвитку					
3 Субсидії, зокрема, схема ваучерів / компенсація відсотків					
4 Підтримка та розвиток кластерів (1), в т.ч. для посилення розподілених ЛДВ					
5 Програми підтримки окремих секторів критичних індустрій (2)					
6 Програма взаємодії Бізнесу – освіти та науки (вкл з перекваліфікацією кадрів)					
7 Програма «Експортні альянси» / експортна мережа					
8 Спеціальні умови для прифронтових зон (пільги, цільова донорська підтримка тощо)					
9 Програми підтримки ветеранів					
10 Широке запровадження програм стресостійкості бізнесу (адаптована SURE 5)					
11 Єдина стратегія та план дій, що підтримується всіма ключовими акторами інфраструктури підтримки МСП					
12 Інтеграція в спільні великі міжнародні проекти регіонального рівня (типу Interreg)					
13 Програма покращення комунікацій та діалогу між владою та бізнесом					
14 Створення єдиного Проектного офісу при ОВА					
15 Програми підтримки та заохочення фандрейзингової діяльності на рівні НДО					

Примітки (1): приклад створення та застосування комплексної програми по розвитку регіональної мережі кластерів наведений в Додатку 1.

## Моніторинг виконання цілей може здійснюватися за наступними показниками:

### Напрямок 1 “Запорізька фортеця” - адаптація інфраструктури до умов прифронтового регіону

- ✓ Кількість МСП інтегрованих в ОПК, од.
- ✓ Обсягів коштів з обласного бюджету та МТД, спрямованих на підтримку МСП на прифронтових територіях, тис. грн
- ✓ Кількість студентів, які пройшли виробничу практику на підприємствах області (ВНЗ та ПТНЗ);
- ✓ Кількість студентів, які залишилися працювати на підприємствах після проходження практики (опитування МСП)
- ✓ Кількість нових створених робочих місць на МСП, од (або динаміка кількості найманих працівників на МСП, осіб)
- ✓ Експорт товарів суб'єктами господарювання за кількістю найманих працівників (окрім понад 250 осіб), млн дол США
- ✓ Кількість суб'єктів господарювання, які експортували продукцію за кількістю найманих працівників, од.
- ✓ Питома вага інноваційних малих і середніх підприємств, %
- ✓ Капітальні інвестиції, тис грн (?)
- ✓ Кількість МСП, що отримали компенсацію частини витрат на придбання обладнання, од.

**Зростання конкурентоспроможності – інтернаціоналізація МСП**

**Збереження людського капіталу регіону**

**Прискорена модернізація та оновлення виробничих фондів**

### Напрямок 2 Покращення цілісності та ефективності всієї інфраструктури підтримки МСП шляхом кращої координації

- ✓ Кількість проектів, що ведуться спільно державними структурами та НДО / МСП, од.
- ✓ Рівень підтримки єдиного плану дій ключовими екосистемними акторами
- ✓ Кількість МСП, які є учасниками кластерів та бізнес-асоціацій, од.
- ✓ Кількість фактично діючих об'єктів інфраструктури підтримки МСП, од.
- ✓ Кількість консультацій наданих суб'єктам МСП, од.
- ✓ Кількість МСП, що отримали послуг від інституцій підтримки, од.
- ✓ Кількість консультацій проведених органами влади з представниками МСП, од
- ✓ Оцінка бізнес-клімату в регіоні (опитування)

**Зміцнення інституційної бази підтримки розвитку МСП та покращення комунікацій між**

### Напрямок 3 Кращий доступ до МТД та фінансових ресурсів

- ✓ Кількість тренінгів та інформаційних заходів, присвячених грантовим і кредитним можливостям, а також кількість представників МСП, які взяли участь у цих заходах
- ✓ Кількість грантових проектів отриманих МСП, од.
- ✓ Обсяги грантів та МТД на регіон, тис грн
- ✓ Обсяги фінансових коштів з обласного бюджету на підтримку МСП (ваучерна підтримка, компенсація частини витрат тощо), тис грн
- ✓ Кількість МСП, які отримали грантову підтримку
- ✓ Кількість МСП, які отримали кошти з обласного бюджету

**Покращення доступу МСП до фінансових ресурсів**

### 4.3 Інституції підтримки

Зміцнення та розвиток інституцій підтримки МСП є одним з головних викликів для успішної реалізації стратегії підтримки МСП як на загальнодержавному так і регіональному рівні.

Серед основних інституцій на національному рівні такими є **Офіс з розвитку підприємництва та експорту, Торгово-промислова палата України, онлайн платформа Дія Бізнес, а також численні галузеві та регіональні бізнес-об'єднання, лідери в своїх секторах.**

Інституції підтримки малого і середнього підприємництва представлено державними, громадськими і комерційними організаціями, що надають освітні, консалтингові та інші послуги, необхідні для розвитку цього сектору. У світовій практиці саме на підтримку малих і середніх підприємств спрямовано діяльність переважної більшості інституцій підтримки підприємництва.



**Рисунок 4.3 Інституції підтримки МСП Запорізької області**

У Запорізькій області основними акторами інфраструктури підтримки МСП є наступні організації:



**Запорізька торгово-промислова палата** спрямовує свою діяльність на інтеграцію місцевих товаровиробників у міжнародне бізнес-середовище та підтримку їх конкурентоздатності, розширення сфер співробітництва. Запорізька ТПП – найбільша в регіоні бізнес-асоціація, частина національної та світової системи торгово-промислових палат. Члени ЗТПП представляють практично всі галузі економіки та створюють понад 80% валового регіонального продукту області. Спираючись на власний досвід, підтримку міжнародних експертних організацій, Палата допомагає запорізькому бізнесу налагоджувати зовнішньоекономічну діяльність і проводить відповідну підготовку спеціалістів.

Запорізька ТПП є єдиною організацією в регіоні, яка просуває кластерні ініціативи та об'єднує бізнес-спільноту області за галузевим принципом. Так, в 2020 році Запорізька ТПП стала одним із засновників Регіонального кластера «Інжиніринг-Автоматизація-Машинобудування». У числі учасників - провідні компанії регіону, що працюють у секторах промислового інжинірингу, автоматизації, машинобудування.

ЗТПП надає широкий спектр послуг для бізнесу та бере участь у реалізації міжнародних проектів, зокрема - щодо збереження та відновлення експортного і виробничого потенціалу МСБ в умовах воєнного стану

**Регіональний фонд підтримки підприємництва** - створений і здійснює свою діяльність відповідно до ЗУ "Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні". Основною метою є сприяння реалізації державної політики у сфері розвитку малого і середнього підприємництва шляхом залучення та ефективного використання фінансових ресурсів, фінансування цільових програм та проектів. Зокрема, у 2023 та 2024 році реалізовує заходи з фінансової підтримки суб'єктів господарювання відповідно до заходів Комплексної програми розвитку МСП, надає інформаційну підтримку МСП, а також спільно з громадськістю працює над залученням проектів міжнародної допомоги в регіон тощо. Має проблему з кадровим забезпеченням.

**Запорізький обласний союз промисловців і підприємців (роботодавців) "Потенціал"** надає інформаційну та консультативну підтримку; представляє і захищає права та інтереси роботодавців, впливає на формування економічної та соціальної політики у регіоні, веде діалог з соціальними партнерами, активно співпрацює з представниками громадського сектору.

**Запорізька обласна федерація роботодавців** надає інформаційну та комунікаційну підтримку; здійснює підтримку та розвиток місцевого бізнесу. Представляють і захищають права та інтереси роботодавців, впливають на формування економічної та соціальної політики у регіоні, ведуть діалог з соціальними партнерами, співпрацюють з представниками громадського сектору

**Агенція регіонального розвитку** відповідно до законодавства має сприяти соціально-економічному та культурному розвитку регіону, зокрема залученню інвестицій у розвиток регіону, експорту продукції підприємствами регіону, розвитку підприємництва та туризму в регіоні. Для цього вона може брати участь у розробленні та запровадженні в регіоні заходів із сприяння розвитку малого та середнього підприємництва та експортної діяльності підприємств,

зокрема з урахуванням смарт-спеціалізації регіону, надавати консультаційну та інформаційну підтримку суб'єктам господарювання з питань підприємницької діяльності, інвестиційної діяльності та проектного менеджменту, експортної діяльності підприємств, розроблення і просування українських брендів експортних товарів і послуг, можливості налагодження співпраці з іноземними партнерами; співпрацювати з установами та організаціями з питань залучення інвестицій, просування експорту, підтримки розвитку підприємництва та запровадження державно-приватного партнерства тощо.

**Запорізький обласний центр зайнятості** є активним посередником на ринку праці між роботодавцями і шукачами роботи. На безоплатній основі центр надає послуги із пошуку роботи та підбору персоналу, а також консультації та допомогу щодо мікрогрантів та грантів для ветеранів в рамках державної програми «Робота».

**Запорізький кластер «Інжиніринг-Автоматизація-Машинобудування»** орієнтований на зростання економічного потенціалу Запорізького регіону через формування конкурентоспроможності учасників кластеру та розвиток регіональної інноваційної екосистеми промислових високотехнологічних секторів. Кластер є однією з найбільш активних громадських спілок, яка просуває в межах регіону напрямки

- розвиток інноваційної екосистеми промислових хайтек регіону, в тому числі через співпрацю з Запорізькою політехнікою, та розвитку на її базі Центру Індустрії 4.0 для підтримки МСП.
- подвійного (цифрового та зеленого) переходу МСП
- інтернаціоналізації МСП через налагодження співпраці з зарубіжними кластерами.

#### ***Дорадчі органи при органах державної влади:***

– **Координаційна рада з питань розвитку малого та середнього підприємництва** надає рекомендації та пропозиції щодо визначення шляхів, механізмів та способів вирішення проблемних питань щодо сприяння розвитку малого та середнього підприємництва; рекомендацій та пропозицій щодо реалізації державної політики у сфері розвитку малого та середнього підприємництва, сприяння розвитку підприємницької ініціативи, надання суб'єктам господарювання консультативної допомоги тощо.

– **Рада підприємців Запорізької області.** Підготовка пропозицій щодо вдосконалення нормативно-правової бази у сферах розвитку підприємництва; участь у розробці ефективних механізмів державної підтримки розвитку малого та середнього підприємництва в області; розгляд та підготовка пропозицій щодо створення фінансово-економічних умов розвитку малого та середнього підприємництва в області; обговорення та надання рекомендацій щодо вирішення спірних питань, що виникають у сфері малого та середнього підприємництва; зворотній зв'язок між суб'єктами підприємницької діяльності та місцевими органами виконавчої влади щодо оцінки ефективності прийнятих органами місцевої виконавчої влади рішень.. "Забезпечення взаємодії обласної влади із бізнесом, налагодження конструктивного діалогу та оперативного реагування та сприяння вирішенню проблемних питань малого і середнього бізнесу області

## **Громадські організації/об'єднання**

– Громадська організація **"Запоріжжя. Платформа спільних дій"**. Навчання (тренінги, семінари, курси), надання приміщень для проведення заходів. Підвищення соціального партнерства у Запоріжжі.

– Запорізька обласна організація **Всеукраїнської профспілки працівників і підприємців торгівлі, громадського харчування та послуг**. Громадська організація, галузева спілка, що об'єднує підприємців, пов'язаних спільними інтересами за родом їхньої професійної (трудової) діяльності (навчання).

– Громадська організація **"Бізнес-Союз "Порада"**. Юридична підтримка та консультаційний супровід; регулярна розсилка новин і змін в законодавстві; участь в розробці нормативно-правових документів всіх рівнів; присутність при перевірках контролюючих та фіскальних органів, що проводяться у членів БС; залучення мобільної групи "Бізнес-союз" і медіа в екстрених ситуаціях; організація семінарів, тренінгів і бізнес-зустрічей; участь членів Бізнес-союзу в заходах, організованих владою; розміщення рекламної інформації про членів Бізнес-союзу на сайті; PR та адвокатські заходи; рекомендаційна підтримка, у т.ч. для участі в міжнародних і національних програмах. Головна мета - об'єднати і захистити бізнес.

– Громадська організація **"Центр розвитку соціального бізнесу "Ініціатива"**. Розвиток громадського руху, демократичного суспільства, орієнтуючись на принципи толерантності, рівності, інклюзивності, взаємоповаги, гендерної рівності, розвитку соціального підприємництва, економічного процвітання та слідування цілям сталого розвитку.

– Громадська організація **"Купуй Запорізьке"**. Об'єднання місцевих товаровиробників з метою просування продукції

– Громадська організація **"Фонд "Професійний розвиток Запоріжжя"**.

– Громадська організація **"Офіс перспективного розвитку"**. Залучення зовнішнього фінансування (гранти, кредити, інвестиції) на створення, розширення та розвиток бізнесу. Сертифікована сільськогосподарська дорадча служба, має високопрофесійну команду експертів, залучила близько 1000 грантів на розвиток бізнесу

– Громадська організація **"Запорізька сільськогосподарська палата"**. Послуги з дорадництва, консультаційні послуги з вирощування сільськогосподарських культур. Представництво аграріїв регіону у нарадах, спілкуванні з державними установами, торгово-промисловою палатою, участь у виставках на регіональному, національному та міжнародному рівнях.

– Запорізька обласна громадська організація **«Дивосвіт»**. Інформаційні послуги, сільський туризм. Співпрацює з громадськими організаціями області у частині розробки, модернізації і організації акцій та волонтерських заходів. Реалізує соціально-значущі ініціативи мешканців місцевих громад.

– Запорізька обласна рада професійної **спілки працівників кооперацій та інших форм підприємництва "Єднання**

–Громадська організація "**Запорізька обласна туристична асоціація**"

#### **Коворкінги, інкубатори, акселератори:**

- **Бізнес-інкубатор** на базі комунального вищого навчального закладу "**Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія**" Надання консультативної допомоги. Надання спеціально обладнаного приміщення (для проведення семінарів, конференцій) суб'єктам малого та середнього підприємництва, що розпочинають свою діяльність
- **Бізнес-інкубатор Національного університету "Запорізька політехніка"**. Надання консультативної допомоги, навчання щодо написання бізнес-проектів та стартапів. Головною метою бізнес-інкубатора є бізнес-проекти у сфері ІТ-технологій.

#### **Консультаційні та освітні центри**

- Товариство з обмеженою відповідальністю **Центр "Бізнесінформ"**. Консультація з питань комерційної діяльності та управління.
- Товариство з обмеженою відповідальністю **Центр "Бізнес-Право"**. Консультування з питань комерційної діяльності та керування. Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.
- Приватне підприємство **Інвестиційно-консалтингова компанія "Едванс Консалтинг"**. Консультування з питань комерційної діяльності й керування. Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.
- Товариство з обмеженою відповідальністю **Компанія з управління активами "Український Капітал"**.
- Громадська організація "**Центр медіації та екаунтінгу "Точка зору"** . Аудиторські послуги. Об'єднання бухгалтерів, надання аудиторських послуг
- Громадська приймальня **Спілки підприємців малих, середніх та приватизованих підприємств України**
- Громадська організація "**Підприємницька єдність"**. Інформаційна та комунікаційна підтримка. Захист прав та представництво інтересів підприємців.
- **Міська спілка підприємців "Ніка"**. Юридична та організаційна допомога підприємцям
- Товариство з обмеженою відповідальністю "**Східноєвропейська лізингова компанія "Велком"**.
- Товариство з обмеженою відповідальністю "**Агролендлізинг**" - надання послуг фінансового лізингу на придбання нової та бувшої у вжитку сільськогосподарської техніки. Надання високоякісних послуг фінансового лізингу, гнучкість лізингових програм та індивідуальний підхід до потреб кожного клієнта.
- Товариство з обмеженою відповідальністю "**Гудвіл-Брок**", надає послуги з посередництва за договорами по цінних паперах або товарах

## 5• Головні рекомендації щодо реалізації концепції

Для реалізації положень даної концепції, автори рекомендують:

1. Дотримуватись **головних засад операційної ефективності та сталості** в реалізації подібних концепцій та високорівневих стратегій, якими є наступні
  - 1.1. Застосування кращих **практик та методів анти-кризового, гнучного керування**. Чинники турбулентності, невизначеності, різких змін ситуацій є властивими для всіх регіонів країни, але тим більше для прифронтових. Відтак, вся модель та центри керування економікою мають бути максимально автономними, гнучкими та адаптивними, а дії постійно узгоджуватись з військовими адміністраціями.
  - 1.2. Регіональні влади, інші ключові актори мають свідомо та цілеспрямовано застосовувати **метод селективності та фокусу** – тобто, першочергово підтримувати ті драйвери стійкості та розвитку МСП, які мають кращу перспективу в даних умовах для стійкості всього регіону (а не створювати «рівні умови, однакові для всіх»). Цей засадничий принцип UNIDO зовсім не означає порушення принципу інклюзивності, але акцентує на правильній концентрації та фокусу обмежених ресурсів.
  - 1.3. З точки зору галузевого фокусу, в умовах військового стану важливо першочергово підтримувати МСП критичних індустрій, - крім **ОПК, до них відносяться об'єкти енергетики, інфраструктури, машинобудування та виробництва товарів першої необхідності** (харчова, текстильна, медицина...).
  - 1.4. Добре спланований та прогресуючий баланс між інструментами та інституціями підтримки МСП: з роками їх має ставати більше, має зростати їхня ефективність.
  - 1.5. Баланс між інструментами, які націлені на стимулювання попиту та пропозиції має орієнтуватись на стимулюванні попиту в критичних індустріях, в тому числі в нових секторах та нішах (опції в стратегії “фортеці”).
  - 1.6. Важливо досягти правильного балансу та розділення зон впливу та розмежування інституцій, відповідальних за підтримку МСП, зокрема тих, хто відповідає за ключові сфери та напрямки (рис. 3.1) - збереження людського потенціалу, підготовка кадрів, підтримка виробництв, інтернаціоналізації МСП, залучення міжнародної технічної допомоги тощо. Якщо ці напрямки є крос-секторальними і є в порядку денному багатьох організацій, тоді розділення сфер впливу можливе за територіальними чи галузевими критеріями.
  - 1.7. Серед інституцій та інструментів варто виставити як найвищий пріоритет ті, що мають широке охоплення різних критичних для регіону індустрій (як механізми грантової підтримки, створення та розвиток нових кластерних ініціатив, програми інтернаціоналізації тощо).

- 1.8. Планування та впровадження інструментів, підтримка та розвиток інституцій мають відбуватися відповідно до бенчмаркінгових показників регіональних підтримки МСП, й з урахуванням статусу прифронтових регіонів.
  - 1.9. Задля досягнення консенсусу у запровадженні концепції та стратегії підтримки МСП, до їх прийняття та контролю в реалізації мають бути долучені перші посадові особи від гілок регіональної влади та ОМС, й ключових інституційних партнерів. .
  - 1.10. Ці керівні принципи є довгостроковими (5-10 років), вони можуть адаптуватися під поточну ситуацію залежно від умов закінчення війни. Натомість вони є більш важливими та керівними для умов часткої зміни або адаптації операційних планів, які в свою чергу залежать від зміни ситуації.
2. Селективність та фокус на ключових інструментах означає також, що **головні актори встановлюють показники ефективності й ведуть облік за ними**. Зокрема й стосовно запропонованого інструменту №1 МТД та грантової підтримки, ми рекомендуємо якомога швидше встановити цілі та KPI на 2024 за метриками як
    - 2.1. Кількість МСП, які стали бенефіціарами грантової підтримки
    - 2.2. Обсяги грантової підтримки та МТД
    - 2.3. Якісні зміни по кінцевих метриках (KPI) в рамках тих чи інших грантових програм
      - а також впровадити в Проектних офісах метод бенчмаркінгових показників, беручи за основу досвід лідерських регіонів України.
3. **Забезпечення ефективної координації та єднання різних гілок влади, та всіх ключових представників інфраструктури підтримки МСП** в практичному виконанні має означати впровадження наступних механізмів та заходів
    - 3.1. Створення єдиного координаційного центру (наприклад, таким може бути Рада відновлення Запоріжжя, оскільки об'єднує всіх представників)
    - 3.2. Прийняття (та-або періодичні оновлення) єдиної стратегії та єдиного плану дій, з яким розподілом зон відповідальності між ключовими акторами.
    - 3.3. Координація та комунікації через ЗОВА в рамках цього плану – мають бути впроваджені відповідні механізми, як періодичні наради з моніторингом виконання плану дій та прогресу за напрямками діяльності.
    - 3.4. Виділення ключових акторів інфраструктури підтримки МСП з мепінгом їх ресурсів та можливостей та надання їм відповідної підтримки від державних структур.
4. Для реалізації стратегічного напрямку №2 (розвиток цілісної інфраструктури підтримки МСП) **рекомендований розподіл зон відповідальності та першочергових напрямків дій для 2х головних категорій стейкхолдерів виглядає наступним чином**

Стейкхолдер	Зона відповідальності	Напрямки дій
Влада (ОВА та ОМС)	Реалізація комплексних програм підтримки та розвитку МСП регіону	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доповнення діючих програм на основі даної концепції</li> <li>2. Стратегічне урядування               <ol style="list-style-type: none"> <li>а. Підтримки спільного координаційного органу (п.3.1)</li> <li>б. Моніторинг - контроль спільного плану дій (3.2)</li> </ol> </li> <li>3. Запуск в дію оновленого комплексу підтримки МСП (табл. 4.1)</li> <li>4. Стратегічний контроль - моніторинг - підтримка проєктів, які ведуться БО.</li> </ol>
Бізнес-об'єднання (БО)	Кожне об'єднання - в рамках своєї, спільно визначеної зони відповідальності (згідно п. 3.2 вище)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ясні домовленості між собою щодо координації та співпраці (MoU).</li> <li>2. Створення єдиного віртуального Проектного офісу, запуск спільних дій по залученню органів державної влади та місцевого самоврядування, БО та їх учасників до існуючих грантових можливостей.</li> <li>3. Регулярні пропозиції до владних структур нових проєктів та ініціатив на покращення економічної стійкості та розвитку регіону.</li> </ol>

Більше детально по зонам відповідальності – див Додаток 3.

**5. Перші кроки** в прийнятті та реалізації даної концепції мають включати

- 5.1. Публічне обговорення та прийняття Замовником (Запорізька ТПП) та ключовими стейкхолдерами (влада та партнери ТПП).
- 5.2. Внесення змін до діючих стратегій та планів
- 5.3. Конкретизація планів та заходів кожного з учасників інфраструктури підтримки МСП, їх узгодження та координація між собою. Зокрема, подібне узгодження має відбутись у вирішенні питання щодо запуску віртуального Проектного офісу з формування єдиного портфелю проєктів регіонального рівня, управління МТД та грантами.



Дані рекомендації не є вичерпними й можуть доповнюватись в комунікаціях з партнерами. Автори документи висловлюють сподівання, що дана робота сприятиме розвитку інфраструктури підтримки МСП регіону.

### **Використана література та корисні посилання**

Інформаційне повідомлення про оприлюднення проєкту постанови Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки»  
<https://mtu.gov.ua/news/35001.html>

Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року  
<https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=153cbc70-9f02-48bd-b1f8-3e39c25d965e>

Small Business Act for Europe. Режим доступу: <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52008DC0394&from=EN>

Огляд реалізації Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року <https://www.me.gov.ua/Files/GetFile?lang=uk-UA&fileId=cfcf8f80-88d1-4061-9d03-86165b4ad286>

OECD(2020), Моніторинг реалізації Стратегії розвитку МСП України на 2017-2020 роки, OECD Publishing, Paris, [www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/Monitoringthe-Implementation-of-Ukraine's-SME-Development-Strategy-2017-2020-UKR.pdf](http://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/Monitoringthe-Implementation-of-Ukraine's-SME-Development-Strategy-2017-2020-UKR.pdf)

[https://d.docs.live.net/ab2613ff7b3d2fe7/до\\_концепції\\_розвитку\\_МСП\\_Запоріжжя.docx](https://d.docs.live.net/ab2613ff7b3d2fe7/до_концепції_розвитку_МСП_Запоріжжя.docx) Стратегія регіонального розвитку Запорізької області на період до 2027 року  
<https://www.zoda.gov.ua/news/48277/strategiya-regionalnogo-rozvitku-na-period-do-2027-roku.html>

План заходів на 2021-2023 роки з реалізації стратегії регіонального розвитку Запорізької області на період до 2027 року  
[https://www.zoda.gov.ua/files/WP\\_Article\\_File/original/000130/130217.pdf](https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000130/130217.pdf)

Концепція розвитку малого та середнього підприємництва в Запорізькій області на період до 2022 року\_  
[https://www.zoda.gov.ua/files/WP\\_Article\\_File/original/000065/65839.pdf](https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000065/65839.pdf)

Комплексна програма розвитку малого і середнього підприємництва в Запорізькій області на 2021-2023 роки [https://www.zoda.gov.ua/files/WP\\_Article\\_File/original/000157/157340.docx](https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000157/157340.docx)

Про внесення змін та доповнень до Комплексної програми розвитку малого і середнього підприємництва в Запорізькій області на 2021-2024 роки, затвердженої рішенням обласної ради від 18.03.2021 № 142, зі змінами та доповненнями (від 22.02.2024)  
[https://www.zoda.gov.ua/files/WP\\_Article\\_File/original/000212/212695.pdf](https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000212/212695.pdf)  
[https://www.zoda.gov.ua/files/WP\\_Article\\_File/original/000212/212696.pdf](https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000212/212696.pdf)

Стратегія розвитку міста Запоріжжя на період до 2028 року  
[https://zp.gov.ua/upload/content/o\\_1bvi15shg1mh9je61iooc13u7ae4.pdf](https://zp.gov.ua/upload/content/o_1bvi15shg1mh9je61iooc13u7ae4.pdf)



План з заходів з реалізації стратегії розвитку міста Запоріжжя до 2028 року на період 2021-2024 р [https://zp.gov.ua/upload/content/o\\_1f2gt8ng51mbkti15rcmri16be10.pdf](https://zp.gov.ua/upload/content/o_1f2gt8ng51mbkti15rcmri16be10.pdf)

Програма розвитку малого та середнього підприємництва в місті Запоріжжі на 2022-2025 роки [https://zp.gov.ua/upload/content/o\\_1fmsn0brm1bogrm27qa111kqb3c.pdf](https://zp.gov.ua/upload/content/o_1fmsn0brm1bogrm27qa111kqb3c.pdf)

Витяг з положення про департамент економічного розвитку і торгівлі Запорізької обласної державної адміністрації [https://www.zoda.gov.ua/files/WP\\_Article\\_File/original/000212/212770.pdf](https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000212/212770.pdf)

Біла книга Політика розвитку МСП в Україні (2015) USAID. URL: [https://cdn.regulation.gov.ua/61/24/1d/4d/regulation.gov.ua\\_File\\_197.pdf](https://cdn.regulation.gov.ua/61/24/1d/4d/regulation.gov.ua_File_197.pdf)

«Інструменти промислової політики. Практичне керівництво для розробників. – К.: Аналітичний центр «Industry4Ukraine», 2020». <https://mautic.appau.org.ua/asset/170:industrial-policy-tools>

ТОП-10 інструментів сприяння локальному бізнесу та залученню інвесторів у громадах [https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1225/1\\_business-support.pdf](https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1225/1_business-support.pdf)

Підтримка бізнесу в умовах війни: практичні рекомендації для громад <https://decentralization.ua/news/16032>

Перспективи розвитку малого та середнього підприємництва у вугільних громадах Донецької та Дніпропетровської областей (2024). Екодія. <https://justtransition.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/Perspektyvy-rozvytku-MSP.pdf>

SME and entrepreneurship policy frameworks across OECD countries: An OECD Strategy for SMEs and Entrepreneurship <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9f6c41ce-en.pdf?expires=1710240480&id=id&accname=guest&checksum=B42C14F398B32AFE98639B21E5DAC11C>

EU policy framework on SMEs: state of play and challenges (2019) <https://cor.europa.eu/en/engage/studies/Documents/EU-SMEs/EU-policy-SMEs.pdf>  
[https://www.giz.de/en/downloads\\_els/EU4Business\\_Cities\\_Best\\_Practices\\_for\\_SMEs\\_May2021\\_Feb2022\\_UKR.pdf](https://www.giz.de/en/downloads_els/EU4Business_Cities_Best_Practices_for_SMEs_May2021_Feb2022_UKR.pdf)

Voucher schemes in member states a report on the use of voucher schemes to promote innovation and digitization (2019) [https://ec.europa.eu/information\\_society/newsroom/image/document/2019-32/member\\_states\\_use\\_of\\_voucher\\_schemes\\_0D31F683-AA92-B7FF-684433BCBD8A4F3A\\_61225.pdf](https://ec.europa.eu/information_society/newsroom/image/document/2019-32/member_states_use_of_voucher_schemes_0D31F683-AA92-B7FF-684433BCBD8A4F3A_61225.pdf)

P Kozarzewski, M. Gorzynski, G. Badei, J. Tarasevich, E. Rakova Local authorities and the development of small and medium enterprises: international experience and guidelines for belarus. <http://surl.li/satzu>

Small and Medium-Sized Enterprises in European Regions and Cities (2018) [https://www.espon.eu/sites/default/files/attachments/SME\\_final-report\\_MainReport\\_20.pdf](https://www.espon.eu/sites/default/files/attachments/SME_final-report_MainReport_20.pdf)

Czech Republic assessment of the sme policy mix (2019)  
<https://documents1.worldbank.org/curated/pt/961371576709159872/pdf/Czech-Republic-Assessment-of-the-SME-Policy-Mix.pdf>

Перспективи розвитку малого та середнього підприємництва у вугільних громадах Донецької та Дніпропетровської областей <https://justtransition.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/Perspektyvy-rozvytku-MSP.pdf>

Rethinking SME scale up and growth policies <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/253655e5-en.pdf?expires=1710504132&id=id&accname=guest&checksum=4F4A5DC29F28D9968E8244C63E901E9D>

OECD Framework for the Evaluation of SME and Entrepreneurship Policies and Programmes [https://read.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/oecd-framework-for-the-evaluation-of-sme-and-entrepreneurship-policies-and-programmes\\_9789264040090-en#page40](https://read.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/oecd-framework-for-the-evaluation-of-sme-and-entrepreneurship-policies-and-programmes_9789264040090-en#page40)

Рекомендації щодо планування розвитку малого та середнього підприємництва на рівні регіонів та територіальних громад (2021) FORBIZ в рамках ініціативи EU4Business. Мінекономіки [https://decentralization.ua/uploads/library/file/721/Guideline\\_Regiona\\_local\\_SME\\_Policy\\_FORBIZ.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/721/Guideline_Regiona_local_SME_Policy_FORBIZ.pdf)

## Додатки

### Додаток 7· Відповідність цілей Концепції принципам Акта з питань малого бізнесу для Європи

	1. Покращення доступу МСП до фінансових ресурсів	2. Збереження людського капіталу регіону	3 Зростання конкурентоспроможності – інтернаціоналізація МСП,	4. Прискорена модернізація та оновлення виробничих фондів	5. Зміцнення інституційної бази підтримки розвитку МСП та покращення комунікацій між владою та бізнесом
1. Створити умови, за яких підприємці та сімейний бізнес можуть процвітати, а підприємництво винагороджується (Entrepreneurial environment).					
2. Забезпечити умови, за яких чесні підприємці, яким загрожує банкрутство, можуть швидко отримати другий шанс (Second chance).					
3. Розробляти правила відповідно до принципу «спочатку подумай про малих підприємців» (Think Small First).					
4. Домагатися від Уряду бути чутливим до потреб малих та середніх підприємств (Administration for SMEs).					
5. Адаптувати інструменти публічної політики до потреб малих та середніх підприємств (Tools adapted to SMEs).					
6. Полегшити доступ малих та середніх підприємств до фінансових ресурсів і розвинути правове й ділове середовище, яке сприятиме своєчасним розрахункам за комерційними операціями (Financing)					
7. Допомогти малим та середнім підприємствам більш повно скористатися можливостями спільного ринку ЄС (Single Market)					
8. Сприяти підвищенню кваліфікації представників малих та середніх підприємств і розвитку всіх форм інновацій (Upgrading of skills)					
9. Сприяти розвитку можливостей малих та середніх підприємств трансформувати екологічні виклики в можливості (Opportunities in environmental challenges)					
10. Заохочувати та підтримувати малі та середні підприємства отримувати зиск від ринків, які зростають (Internationalisation)					

## Додаток 2· Комплексна програма розвитку мережі кластерів регіону.

### Цілі та завдання програми

1. Максимальне використання кластерного потенціалу регіону для завдань підвищення економічної стійкості МСП та ключових секторів економіки, а також реалізації викликів в сфері інноваційного та цифрового розвитку.
2. Покращення консолідації та умов співпраці між владою, бізнесом, наукою та громадськими організаціями, використовуючи кластерні техніки та практики для покращення підприємницького діалогу.

Враховані обмеження - *значні бюджетні обмеження на пряму підтримку кластерного розвитку.*

Рекомендований комплекс заходів в рамках програми річної програми підтримки на 2024 рік

	Заходи	Опис - результати	Відповідальна структура	Бюджет
<b>A</b>	<b>Оцінка кластерного потенціалу регіону - визначення секторів підтримки</b>			
1	Проведення дослідження з оцінки	Вибрані 4-7 секторів для підтримки з урахуванням їх потенціалу та готовності	ТПП (на підряді - консультанти, аналітики)	150 тис грн (донори)
2	Створення плану заходів щодо підтримки - розвитку кластерів	Розроблена комплексна програми розвитку кластерів на 3 роки	ОВА або ТПП (на підряді - консультанти)	150 тис грн (донори)
<b>B</b>	<b>Розробка / активація спеціальних інструментів підтримки кластерів від владних структур</b>			
1	Спеціальні ваучери для кластерів	Досягнення результатів по створенню та запуску кращих проектів рег. розвитку від кластерів	ОВА	Власний або донорський
2	Сприяння консолідації та розвитку кластерів	Спільні наради - конференції (1 раз на пів року) кластерних керівників, членів їх правлінь з питань запуску та реалізації кращих проектів економічного розвитку регіону. Обмін кращими практиками,	ОВА / Мерія	Власний або донорський

		відзначення владою кращих кластерів.		
3	Включення міжнародної технічної та донорської допомоги в Україні	Серія перемовин з донорами з обґрунтуванням та рекомендаціями, листами підтримки щодо фінансування діяльності та проектів місцевих кластерів. Окремо - по фінансуванню всієї програми розвитку (п.А2).	ОВА / Мерія	-
4	Обмін кращими практиками - партнерство з країнами ЄС	Досвід розвитку кластерів та кластерних програм мають десятки регіонів ЄС. Пропонуються обмін цим досвідом з кількома містами Польщі або Чехії.	Український кластерний альянс.	Співфінансування від урядів та місцевих бюджетів вказаних країн

## Додаток 3. Розподіл зон відповідальності основних стейкхолдерів щодо розвитку та підтримки МСП

### Обласна державна адміністрація

- ✓ Забезпечує реалізацію та бере участь у формуванні на території області державної політики, спрямованої на розвиток підприємництва, надання адміністративних послуг;
- ✓ розробляє проекти регіональних програм розвитку малого і середнього підприємництва, забезпечує виконання заходів таких програм,
- ✓ здійснює моніторинг їх виконання, бере участь у реалізації державних програм і заходів у цій сфері;
- ✓ сприяє формуванню інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва;
- ✓ сприяє діяльності громадських об'єднань, що представляють інтереси суб'єктів малого і середнього підприємництва.

### Інституції підтримки МСП

- ✓ допомога в створенні нових підприємств (адміністративні та юридичні послуги, технічні, фінансові, організаційні ресурси)
- ✓ базові та спеціалізовані консультаційні послуги;
- ✓ фінансові послуги (наприклад, надання кредитів, гарантій);
- ✓ освітні (зокрема тренінгові) послуги;
- ✓ допомога в налагодженні нових бізнес-контактів шляхом організації торговельно-економічних місій, проведення бізнес-зустрічей;
- ✓ послуги з промоції бізнесу, маркетингові та рекламні послуги;
- ✓ послуги з комерціалізації інновацій, трансферу технологій, впровадження нових практик менеджменту тощо.
- ✓ просуванні інтересів підприємницьких структур у відносинах з органами публічної влади та суспільством
- ✓ налагодження міжнародних зв'язків, інтернаціоналізація