

ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ

***ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ***

Монографія

До 55-річчя ЧТЕІ КНТЕУ

Чернівці

Технодрук

2021

УДК 334.012.63:330.341+334.012.64:330.341

П78

*Затверджено до друку Вченою радою
Чернівецького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету
(протокол від 30.06.2021 №13, п.13)*

Рецензенти:

Н.А. Мазур, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка;

В.С. Рудницький, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри облікових технологій та оподаткування Університету банківської справи (м. Львів);

В.В. Стадник, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи Хмельницького національного університету

Проблеми і перспективи розвитку малого і середнього бізнесу : монографія / за ред. д.е.н., професора С.Д. Лучик; Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. Чернівці : Технодрук, 2021. 400 с.
ISBN 978-617-8034-09-2

Монографія присвячена висвітленню актуальних проблем і визначенню перспектив розвитку малого і середнього підприємництва в Україні. Розкрито вітчизняний і зарубіжний досвід розвитку та підтримки малого й середнього бізнесу. Визначено сучасні тенденції та перспектив розвитку малих і середніх підприємств. Здійснена оцінка фінансової складової державного регулювання функціонування та розвитку вітчизняного малого й середнього бізнесу. Досліджено управлінські засади та обліково-аналітичне забезпечення малих і середніх підприємств. Розкрито тенденції і можливості цифровізації малого і середнього бізнесу. Висвітлено роль людського капіталу як складової соціальної політики підприємств. Розроблено пропозиції щодо перспектив розвитку малого і середнього підприємництва на національному, регіональному та галузевих рівнях.

Видання призначене для фахівців, представників бізнес-середовища, органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, громадськості, науковців, викладачів, студентів та аспірантів та усіх тих, кого цікавлять сучасні проблеми і перспективи розвитку малого і середнього бізнесу в Україні.

УДК 334.012.63:330.341+334.012.64:330.341

ISBN 978-617-8034-09-2

© Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, 2021

© ПВКФ «Технодрук», 2021

.....

Монографія підготовлена колективом авторів:

Лучик С.Д. – д.е.н., професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ (Передмова; підр. 6.1; 6.2; 6.3);

Селезньова О.М. – д.ю.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ (підр. 1.1);

Боровик Т.М. – старший викладач кафедри економіки, підприємництва та маркетингу Черкаського державного бізнес-коледжу (підр. 1.2, 1.3);

Ураскій Ю.А. – к.е.н., доцент кафедри менеджменту, міжнародної економіки та туризму Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ (підр. 2.1);

Вудвуд В.В. – к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів та банківської справи; **Гут Л.В.** – к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів та банківської справи Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ (підр. 2.2);

Паламарек К.В. – к.т.н., доцент, завідувач кафедри технології та організації готельно-ресторанного бізнесу Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ (підр. 2.3);

Рилєєв С.В. – к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ (підр. 3.1, 3.3, 5.3);

Ковалевич Д.А. – к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів та банківської справи Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ (підр. 3.2);

Чорновол А.О. – д.е.н., доцент, завідувач кафедри фінансів та банківської справи; **Томнюк Т.Л.** – к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів та банківської справи Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ (підр. 3.4);

Мошковська О.А. – д.е.н., професор, професор кафедри обліку та оподаткування Київського національного торговельно-економічного університету; **Маначинська Ю.А.** – к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування; **Євдощак В.І.** – к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ (підр. 4.1, 4.2, 4.3);

ЗМІСТ

Передмова	7
Розділ 1. Вітчизняний та зарубіжний досвід розвитку та підтримки малого й середнього бізнесу	9
1.1. «Бізнес» і «підприємництво»: теоретичні та нормативно-правові засади розуміння категорій	9
1.2. Малий та середній бізнес як основа успішної економіки	20
1.3. Основні вектори розвитку малого та середнього бізнесу в Україні та світі	32
<i>Література до розділу 1</i>	52
Розділ 2. Сучасні тенденції та перспективи розвитку малого та середнього підприємництва: національний, регіональний та галузеві рівні	58
2.1. Світовий досвід кластеризації та її роль в інноваційній економіці	58
2.2. Стан та шляхи розвитку малого і середнього бізнесу в Чернівецькій області	73
2.3. Розвиток туризму та готельного бізнесу м. Чернівці в умовах кризових ситуацій	95
<i>Література до розділу 2</i>	120
Розділ 3. Фінансова складова державного регулювання функціонування та розвитку малого й середнього бізнесу в Україні	125
3.1. Системи заходів державного регулювання та державної фінансової підтримки суб'єктів малого та середнього підприємництва	125
3.2. Кредит як джерело фінансових ресурсів забезпечення потреб підприємств малого та середнього бізнесу ...	140
3.3. Бюджетування як елемент фінансового контролінгу	152
3.4. Фінансовий інструментарій державної підтримки малого та середнього бізнесу в умовах пандемії	170
<i>Література до розділу 3</i>	186
Розділ 4. Управлінські засади та пріоритети розвитку малого й середнього бізнесу	195
4.1. Розвиток малого й середнього бізнесу – пріоритет Уряду України	195
4.2. Розширення доступу МСП до фінансування – важливий напрям Стратегії розвитку МСП	209

4.3. Управління малим і середнім бізнесом в умовах цифровізації та оцінка ділового середовища	220
<i>Література до розділу 4</i>	228
Розділ 5. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємствами малого та середнього бізнесу	233
5.1. Облікове забезпечення управління підприємствами малого бізнесу	233
5.2. Удосконалення методології аналізу ефективності діяльності підприємства	248
5.3. Звіт про управління як основний інструмент впливу на розвиток українських підприємств	266
<i>Література до розділу 5</i>	278
Розділ 6. Тенденції і можливості цифровізації малого і середнього бізнесу	284
6.1. Теоретичні аспекти цифровізації діяльності суб'єктів господарювання	284
6.2. Стан та проблеми впровадження цифровізації на підприємствах малого і середнього бізнесу	290
6.3. Трансформації професії бухгалтера в умовах цифровізації	306
<i>Література до розділу 6</i>	319
Розділ 7. Перспективи розвитку харчових технологій та сфери гостинності: національні й регіональні особливості	322
7.1. Впровадження інноваційних методів виробництва кондитерських виробів зі зниженим глікемічним індексом	322
7.2. Перспективи використання вітчизняних дрібних риб у технологіях харчових виробництв	337
7.3. Вплив пандемії Covid-19 на туристичну галузь світу: економічні наслідки та перспективи	354
<i>Література до розділу 7</i>	376
Розділ 8. Розвиток людського капіталу як складової соціальної політики підприємств в інклюзивному середовищі	384
<i>Література до розділу 8</i>	397

РОЗДІЛ 4

УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ ТА ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ МАЛОГО Й СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

4.1. Розвиток малого й середнього бізнесу – пріоритет Уряду України

В силу насичення ринків товарами й послугами малі та середні компанії стикаються з помітно зростаючою конкуренцією. Зокрема, малому й середньому бізнесу доводиться боротися не лише між собою, але й з гігантами галузей, які мають практично необмежені фінансові ресурси. Останні, за часту є керовані професійними менеджерами, які пройшли навчання в західних бізнес-школах, і нерідко мають доволі потужну підтримку владних структур. В силу таких обставин, спроможність вижити залежить від природної переваги малого та середнього бізнесу швидко адаптуватися до умов ринкового середовища. Окрім того, процвітання може забезпечити впровадження на підприємстві комп'ютерних систем управління бізнесом, які роблять роботу найбільш ефективною та надають можливість максимально використовувати основні нематеріальні ресурси підприємства – «Час», «Фінансові ресурси» та «Людський капітал» [12].

Український Уряд визначив розвиток малого і середнього бізнесу (МСБ) своїм *пріоритетом*, який втілюється у Стратегію МСБ. З метою реалізації Стратегії МСБ КМУ затвердив План заходів, який супроводжується численними внутрішніми та міжнародними ініціативами, започаткованими в останні роки з метою поліпшення ситуації навколо МСБ в Україні [24].

Захист інтересів бізнесу у державних органах в Україні здійснює Рада бізнес-омбудсмена (РБО). Нова установа покликана забезпечити прозоре ведення бізнесу в Україні. Рада бізнес-омбудсмена фінансується з Мультидонорського рахунку стабілізації та сталого розвитку України (МДР), розпорядником якого є ЄБРР. Країнами-донорами МДР є Данія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Італія, Японія, Нідерланди, Норвегія, Польща, Швеція, Швейцарія, Великобританія, США та Європейський Союз – найбільший донор.

Однією з ключових цілей Ради бізнес-омбудсмена є забезпечення ефективної системної комунікації бізнесу з владою, органами державної влади та місцевого самоврядування, а також підприємствами, які перебувають у державній власності або підпорядковані державним органам [23].

На рисунку 4.1 представлено ТОП-5 індустрій та відповідну частку бізнесу, за зверненнями до РБО згідно аналізу скарг за галузями, який публічно оприлюднений у кварталному звіті (01 січня – 31 березня 2021 р.) на офіційному web-порталі РБО.



Рис. 4.1. Оцінка скарг бізнесу за галузями за офіційними даними РБО
Джерело: [23].

З рисунка 4.1 помітно, що найбільше скарг за перший квартал 2021 року до РБО надходило саме від малого та середнього бізнесу, що склало – 74 %. Відповідно, на бізнес з іноземними інвестиціями припадає біля 89 %, при цьому найбільшу частку за секторами економіки за обсягом скарг займає оптова торгівля – 24 %, 13 % – це фізичні особи підприємці (ФОП), 12 % – це агросектор та гірничодобувна промисловість. Відповідно, у рівних частках – по 10 % займає промислове виробництво та нерухомість і будівництво.

У межах свого дослідження РБО проводила зустрічі зі стейкхолдерами і виявила декілька загальних зауважень, що було б

доцільно взяти до уваги при подальшій підготовці подібних політичних документів у сфері МСБ:

по-перше, необхідно зазначити великий розрив між мікро- і малим та середнім бізнесом в Україні, що, ймовірно, пов'язано з перекосом у методології визначення суб'єкта середнього підприємництва згідно з Господарським кодексом України. Це спостереження важливо брати до уваги в контексті державної політики і планування відповідних заходів розвитку МСП;

по-друге, багато стейкхолдерів РБО відзначили відсутність системного діалогу з бізнес-об'єднаннями саме МСП та відсутність регіонального виміру при обговоренні політики розвитку і підтримки МСП;

по-третє, стейкхолдерами було відзначено відсутність у публічній площині проміжних звітів виконання стратегії МСП, відсутність взаємозв'язку з іншими програмними документами, що були схвалені Урядом України, а за багатьма напрямками відсутня ресурсна база (обсяг фінансування), що не дає можливості повноформатно втілювати заходи Стратегії МСП [24].

У I кварталі 2021 року до РБО надійшло 249 скарг з податкових питань, що на 14 % (на 50 скарг) менше, ніж у I кварталі 2020 року. Водночас в середині податкового блоку ми спостерігали зміни тенденцій скарг бізнесу. Таким чином, кількість звернень щодо невиконання судових рішень стосовно реєстрації податкових накладних зросла на 14 % проти IV кварталу 2020 року та на 33 % проти I кварталу 2020 року. Вперше з початку нашої діяльності цей предмет звернень став найпоширенішим серед усіх скарг бізнесу – у звітному кварталі ми отримали 56 таких звернень. Оскарження результатів податкових перевірок стало другим найбільш розповсюдженим предметом скарг – ми отримали 49 звернень з цього приводу (+ 11 % порівняно з IV кварталом 2020 року), навіть попри те, що наразі в Україні діє мораторій на більшість податкових перевірок [23].

На рисунку 4.2 наочно представлено динаміку звернень від малого та середнього бізнесу (МСБ) до РБО щодо зупинення реєстрації податкових накладних.

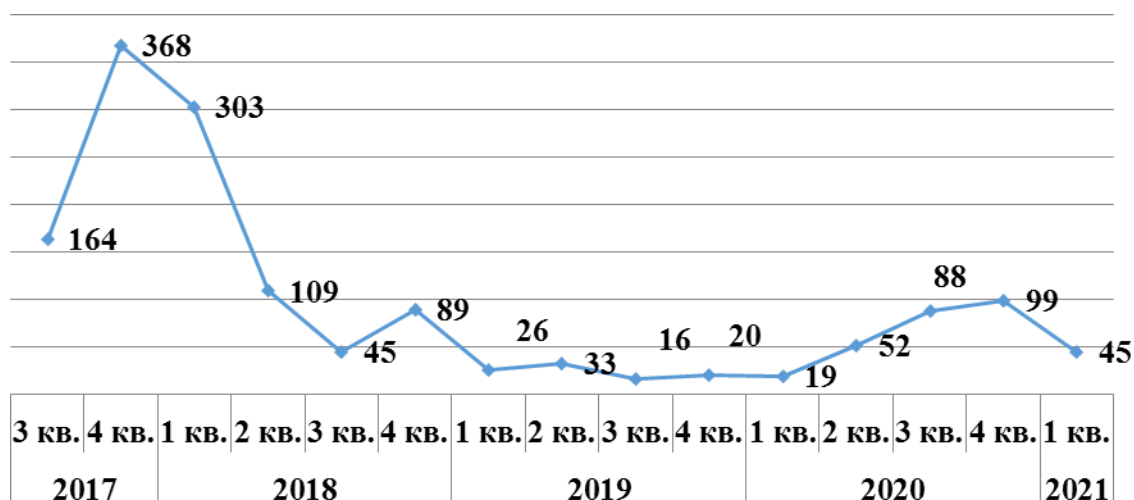


Рис. 4.2. Динаміка звернень до РБО від МСБ щодо зупинення реєстрації податкових накладних

Джерело: складено автором за даними [23].

РБО отримала 44 скарги щодо блокування податкових накладних, що на 56 % менше, ніж у IV кварталі 2020 року, але на 132 % більше проти I кварталу 2020 року. Ми вважаємо, що таке суттєве скорочення кількості звернень (-45 скарг у порівнянні з попереднім кварталом) більшою мірою зумовило загальне зменшення скарг податкового блоку проти IV кварталу 2020 року (на 50 скарг загалом). Після введення мораторію на податкові перевірки в березні 2020 року зупинення реєстрації податкових накладних лишився чи не єдиним способом реагування на зловживання з ПДВ. З лютого 2021 року Кабінет Міністрів практично скасував мораторій на податкові перевірки. Тепер, крім блокування накладних, традиційним інструментом податкового контролю стали дозволені податкові перевірки. Проте це тільки гіпотетичні припущення, оскільки скарги цієї категорії характеризуються певною мінливістю, що можна побачити з діаграми нижче [23].

Постійно діючим консультативно-дорадчим органом при Міністерстві розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України є Офіс розвитку МСП, що утворений з метою сприяння виконанню завдань, визначених планом заходів з реалізації Стратегії

розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року, затвердженим розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10.05.2018 № 292. Офіс розвитку МСП працює за фінансової підтримки Європейського Союзу в рамках проєкту FORBIZ та Ініціативи EU4Business [20].

Попри існуючі економічні та політичні труднощі, Україна досягла значного прогресу за період після Оцінки Акту про малий бізнес (АМБ) завдяки постійному впровадженню реформ у таких сферах, як дерегуляція, державні закупівлі, уніфікація з нормативно-правовою базою та процедурами банкрутства ЄС, а також вдосконаленню власної інституційної та законодавчої бази політики у сфері МСП та розвитку ключових підприємницьких компетентностей в рамках амбітної реформи під назвою Нова українська школа. У 2018 р. була прийнята Стратегія розвитку МСП до 2020 р., та саме тоді був створений Офіс розвитку МСП для надання підтримки Міністерству розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства в реалізації стратегії та розширенні інфраструктури підтримки МСП. У перспективі, Україна повинна забезпечити сталий розвиток власної інституційної та законодавчої бази для політики у сфері МСП, розширити заходи у сфері дерегуляції та забезпечити створення однакових умов діяльності для МСП шляхом систематичного застосування антикорупційного й антимонопольного законодавств, а також надання ширшої бюджетної автономії власному антимонопольному органу. Крім цього, підвищити конкурентоспроможність української економіки допоможе сприяння екологізації та інтернаціоналізації МСП й надання послуг з розвитку бізнесу [22].

Держава системно працює в напрямку покращення економічної політики перш за все в інтересах розвитку малого та середнього підприємництва. Кроки задля цього, що запровадженні або в стані реалізації, отримали високу оцінку європейських експертів – Україна стала лідером серед країн Східного партнерства. Зараз урядом докладається ще більше зусиль аби зберегти такий темп прогресу та допомогти розвитку МСП навіть в умовах кризи та пандемії COVID-19 [2].

В таблиці 4.1 представлені основні показники України в Індексі політики у сфері МСП. Індекс політики щодо МСП є дієвим інструментом зіставного аналізу країн з перехідною економікою, що застосовується з метою моніторингу та оцінки прогресу в реалізації політики підтримки МСП.

Таблиця 4.1

**Показники України в Індексі політики у сфері МСП, 2020 р.
у порівнянні з 2016 р.**

Компонент	Напрямок	УКР 2020	УКР 2016	СП середнє значення 2020р.	УКР 2020 (методологія 2016р.)
А	Інституційна та законодавча база	3,50	2,45	3,74	3,50
	Умови діяльності	3,55	3,81	3,92	3,89
	Банкрутство та другий шанс	2,56	2,05	2,85	2,38
В	Навчання підприємництва / Підприємництво серед жінок	3,98	2,25	3,58	дані відсутні
	Навики МСП	3,19	2,56	3,36	дані відсутні
С	Доступ до фінансування	3,31	3,22	3,57	3,23
D	Державні закупівлі	3,17	2,73	3,49	3,17
	Стандарти і технічні норми	3,55	4,34	3,43	3,81
	Інтернаціоналізація	2,64	1,63	2,96	3,02
Е	Послуги з розвитку бізнесу	2,90	1,84	3,53	2,90
	Політика у сфері інноваційної діяльності	2,28	1,86	2,92	2,35
	Еколого-орієнтована економіка	2,54	1,22	2,77	2,54

Джерело: складено автором за даними [22].

Серед основних реформ, які запровадила Україна, виділяють наступні:

створений Офіс розвитку МСП для підтримки її реалізації, який надає широку консультаційну та інформаційну підтримку бізнесу про нові умови роботи під час карантину [6];

розроблена концепція Нової української школи, яка ґрунтується на 10 ключових компетенціях, включаючи «підприємливість»;

консолідований банківський сектор, що привело до більшої стабільності й покращення доступу до фінансування МСП;

поступове наближення до стандартів і технічних регламентів ЄС;

заходи щодо екологізації МСП і розвитку зелених технологій включені до стратегії МСП до 2020 року [2].

Для ефективної роботи бізнесу в умовах кризи вкрай важливо працювати з ризиками, їх оцінкою та формуванням довгострокових стратегій розвитку, диверсифікації бізнес-моделей [28].

Інструменти онлайн роботи для малого та середнього бізнесу нами представлено на рисунку 4.3.

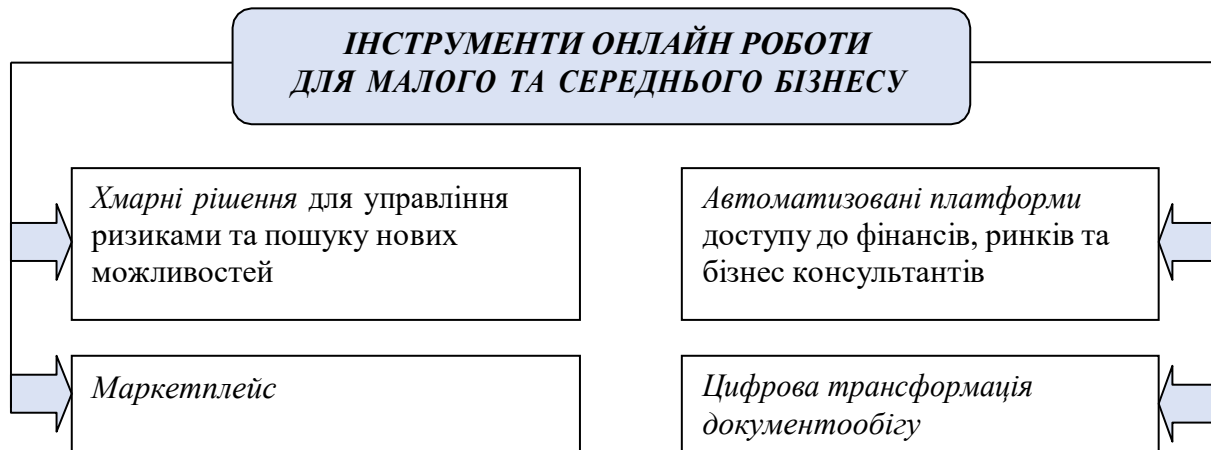


Рис. 4.3. Основні пріоритети щодо обрання інструментів онлайн роботи для МСБ в умовах COVID-19

Перша складова на рисунку 4.3, а саме хмарні рішення для управління ризиками та пошуку нових можливостей – це технологія, при якій обробка і зберігання інформації відбувається не на власних комп'ютерах, а в іншому місці. Доступ до ресурсів в хмарі надається користувачам через Інтернет з'єднання, без прив'язки до конкретного устаткування або носію. Тобто для функціонування малого та середнього бізнесу потрібне надійне та ефективне управління інформаційними потоками. Накопичення, зберігання та керування інформацією потребує розвинену інфраструктуру з робочими місцями, серверами баз даних, вузлами і мережами зберігання даних, інженерними мережами та мережами передачі інформації. Побудова такої інфраструктури вимагає серйозних початкових інвестицій, а

надалі – постійних витрат на супровід. Використання хмарних рішень позбавляє від більшої частини цих проблем [29].

На рисунку 4.4 представлено структуру комплексного рішення LIGA360, що складається з інформаційно-аналітичних продуктів та сервісів.



Рис. 4.4. Структура комплексного рішення LIGA360

Українська продуктова ІТ-компанія ЛІГА:ЗАКОН презентувала *LIGA360* – екосистему хмарних рішень для ефективної роботи бізнесу в умовах кризи. LIGA360 інтегрувала всі продукти компанії ЛІГА:ЗАКОН в єдиний інформаційний простір, щоб об'єднати команди, які працюють віддалено. Також LIGA360 доповнилась низкою спеціальних рішень для управління ризиками та пошуку нових можливостей. LIGA360 оперативно виявляє та попереджає про ризики та можливості для бізнесу, допомагає обговорювати їх в команді, оперативно узгоджувати та приймати рішення навіть дистанційно. Доступ до LIGA360 отримують усі співробітники компанії, яка користується хоча б одним з продуктів ЛІГА:ЗАКОН – це допомагає залучити команду до прийняття рішень

в умовах віддаленої роботи. Вся інформація, що надходить користувачам LIGA360, персоналізована як під потреби окремих членів команди, так і всього бізнесу [28].

Для кожного з представлених на рисунку 4.4 сегментів комплексного рішення LIGA360 передбачена окрема продуктова та цінова пропозиція, яка формується залежно від необхідного для роботи кожної ролі функціоналу [28].

Наступним інструментом онлайн роботи для малого та середнього бізнесу є маркетплейс (див. рис. 4.3).

Marketplace надає унікальну можливість малому та середньому бізнесу зробити перші кроки в *e-комерсі* та швидко розпочати *онлайн* продажі (рис. 4.5).

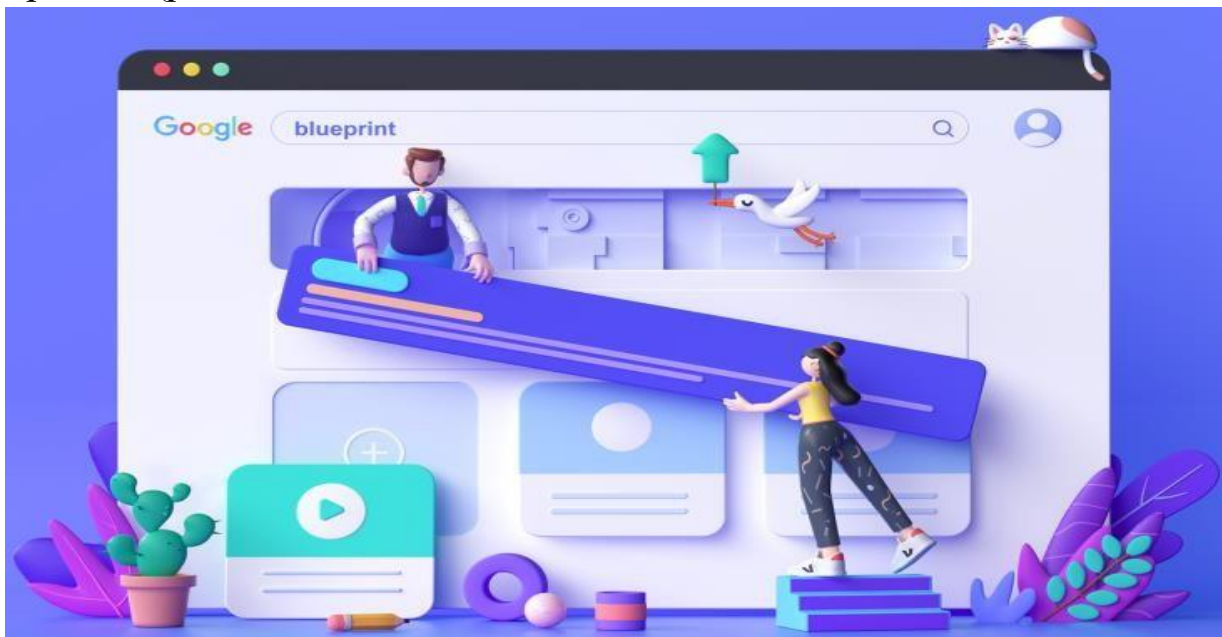


Рис. 4.5. Наочна інтерпретація E-commerce-проектів в Україні

Джерело: [6].

В українській практиці під *e-комерц* здебільшого розуміють взаємодію бізнес-суб'єктів із споживачами при реалізації останнім товарів, послуг, тобто це B2C (*бізнес-бізнес (business-to-business, B2B)* як елемент роздрібної торгівлі в Інтернет. За класифікацією UNCITRAL (*англ. United Nations Commission on International Trade Law*), тобто Комісії ООН по праву міжнародної торгівлі, до *electronic commerce* відносять такі форми:

електронний обмін інформацією (*Electronic Data Interchange, EDI*);

електронний рух капіталу (*Electronic Funds Transfer, EFT*);

електронну торгівлю (*e-trade*);

електронні гроші (*e-cash*);

електронний маркетинг (*e-marketing*);

електронний банкінг (*e-banking*);

електронні страхові послуги (*e-insurance*) [33].

До найбільш популярних та пріоритетних комплексних сервісів з онлайн комерції для МСБ у 2020 році належать [2]:

Відкритий ринок [20], це онлайн майданчик на якому виробники сільськогосподарської продукції та її споживачі можуть зустрітись без посередників. Він розроблений в якості відповіді на виклик пандемії COVID-19.

Ogoshka Digital [42] – це комплексний сервіс з онлайн комерції. Для українських виробників та підприємців надає можливість швидко та ефективно запуснути онлайн бізнес за рахунок правильного контенту, продажів на маркетплейсах та в соцмережах, з інтеграцією з платіжними системами, складами та логістикою, а також забезпечує якісний зв'язок із споживачем.

Scallium [44] – маркетплейс з коробки, тобто *E-commerce*, який є платформою для оптимізації малого та середнього бізнесу.

Prom.ua [43] – найпопулярніший маркетплейс України, який відвідують 2,6 млн осіб на день. На майданчику представлено 104 млн товарів, якими торгують 234 тисячі продавців. Клієнти *Prom.ua* використовують *ProSale* – внутрішню рекламу в товарному каталозі. Для збільшення кількості переходів за оголошеннями *ProSale*, майданчик використовує контекстну рекламу, CPA- та тизерну мережі, ремаркетинг тощо.

Bigl [34] – маркетплейс для перевірених продавців, на якому діє програма захисту покупців та система контролю якості продукції продавців, та який є повністю платним. Роботу інтернет-магазинів перевіряє служба контролю якості за допомогою таємних покупців.

ПриватМаркет [21] – це маркетплейс, який запусив Приватбанк. На ньому зареєстровано понад тисячу активних інтернет-магазинів. Відноситься до найбільших в Україні довідників

підприємств, адже його партнери можуть знаходити нових покупців і партнерів серед понад 600 тис підприємств, а також отримувати повідомлення про нові тендери і брати в них участь. У розділі *B2B* зареєстровано понад 130 тисяч юридичних осіб. Є сервіс *Zakupivli24*, який дозволяє компаніям брати участь у державних тендерах.

Наступним пріоритетним інструментом онлайн роботи для малого та середнього бізнесу в умовах пандемії COVID-19 стали автоматизовані платформи доступу до фінансів, ринків та бізнес консультантів (див. рис. 4.3).

Четвертим, із представлених на рисунку 4.3 пріоритетних онлайн сервісів для МСБ є цифрова трансформація документообігу. Адже важливим пріоритетом для розвитку бізнесу в епоху комплексної діджиталізації та цифрової економіки є цифрова трансформація підприємства. Більше того, сучасний документообіг – це електронний обіг.

В таблиці 4.2 нами узагальнено основні сервіси електронного документообігу.

Таблиця 4.2

Основні сервіси електронного документообігу для МСБ

№ з/п	Назва сервісу	Характеристика
1	2	3
1.	InStaDoc [40]	Сервіс електронного документообігу, конструктор документів та база шаблонів документів. Ресурс корисний малому та середньому бізнесу (МСБ). Система дозволяє не тільки підписувати документи і перевіряти підписані, а й вести реєстр контрагентів, генерувати автоматично заповнені документи, зберігати та обмінюватися документами.
2.	Deals [35]	Український сервіс погодження та підписання документів. Документообіг у декілька кліків: механізм узгодження документів всередині компанії, миттєвий обмін договорами, актами, листами з контрагентами, та інші інструменти й можливості для малого й середнього бізнесу (МСБ).
3.	Document.Online [36]	Сучасний електронний документообіг. Працюйте з документами у режимі 24/7 з будь-якої точки світу зі смартфона, планшета, комп'ютеру. Надайте юридичної сили документам за допомогою КЕП та Document. Online за 10 секунд, об'єднує сьогодні внутрішній та зовнішній документообіг в єдиному сервісі.

Продовження табл. 4.2

1	2	3
4.	DocuSign Agreement Cloud [37]	The DocuSign Agreement Cloud™ спосіб трансформувати весь документообіг, а саме усі контракти та угоди у цифровий формат з електронною системою підпису документів.
5.	DocuSign E-Signature [38]	DocuSign E-Signature створює можливість швидко та у будь-якому місці створювати та підписувати контракти, розпорядження за лічені хвилини. У поєднанні з DocuSign Agreement client процес погодження контрактів між сторонами та управління угодами на будь-якій стадії у будь-який час.
6.	DocuSign CLM (Contract Lifecycle Management) [39]	DocuSign CLM (Система управління контрактами) дозволяє малому та середньому бізнесу прискорити цикл управління угодами та контрактами завдяки цифровій автоматизації робочих процесів. У результаті малий та середній бізнес рухається швидше, підвищується рівень виконання контрактів та забезпечується ефективна робота працівників.
7.	Wiki Document [46]	WebCenter Spaces, дозволяє створювати спільні бізнес документи від фінансових звітів до технічних карт з управлінням змісту та завданнями, повідомленнями про зміни, статус, автоматизованим резюме тощо.
8.	Tetra Wiki [45]	Сервіс електронного документообігу, який дозволяє централізувати та організувати усі ресурси вашої команди в одному місці та працювати з документами командно.
9.	Kipwise Wiki [41]	Kipwise – має можливість командно працювати з документами та в одному документі вносити дані одночасно в режимі реального часу.

Джерело: складено авторами за даними [35-46].

Підприємці та малі й середні виробники у сфері агробізнесу мають доступ на одному ресурсі до бізнес консультантів, а також мають змогу автоматизовано вести свою звітність, планувати діяльність, отримувати консультації від експертів та мати змогу миттєво подавати заявки на фінансування до банківських установ. До таких онлайн платформ належать: *AgriAnalytica* та *Merezha*. Зокрема *Merezha* допомагає українським підприємцям знайти відповіді на нагальні питання та вийти на новий рівень. Зокрема, маркетинг, фінанси, управління персоналом, експорт – це основні напрямків, в яких *Merezha* має експертизу [2].

Отже, основними пріоритетами для розвитку малого та середнього бізнесу в умовах пандемії COVID-19 є активне

впровадження та підтримка на рівні уряду України ефективних інструментів для онлайн роботи, а саме: хмарних рішень для управління ризиками та пошуку нових можливостей; обрання маркетплейсу; застосування автоматизованих платформ доступу до фінансів, ринків та бізнес консультантів; впровадження цифрової трансформації документообігу.

До основних рекомендацій РБО щодо забезпечення сталого розвитку малого та середнього бізнесу Урядовим структурам України та іншим залученим центральним органам виконавчої влади (ЦОВВ) належать [24]:

перегляд Плану заходів з реалізації Стратегії МСП на предмет визначення їхньої актуальності, пріоритетності та доцільності;

затвердження оновленого реалістичного плану заходів щодо підтримки і розвитку МСП з урахуванням рекомендацій РБО, викладених у цьому звіті. План заходів розвитку МСП має охоплювати заходи для всіх груп цих суб'єктів підприємництва (мікро-, малого та середнього бізнесу), а також бути підкріплений відповідними фінансовими ресурсами;

розроблення оновленого плану виконання заходів Стратегії МСП має базуватися на *принципі партисипативності*, зокрема до цього процесу повинні бути залучені всі ключові стейкхолдери як з боку держави, так і з боку бізнес-спільноти, що представляють усі групи підприємців. Загальним фокусом цього документа мають стати структурні зміни у секторі МСП, зокрема заходи, що сприятимуть перетворенню малих підприємств у середні та створенню умов для появи більшої кількості швидкозростаючих малих підприємств, підприємств з експортним потенціалом або підприємств зі значним інноваційним компонентом.

Партисипативне управління (англ. «*participative management*») є одним із сучасних видів управління в менеджменті, який базується на співучасті найманих працівників в управлінні компанією. Основною ознакою партисипативного управління на підприємствах малого та середнього бізнесу є відносини партнерства між працівниками та керівниками. Партисипативне управління сприяє підвищенню продуктивності праці, реалізує соціальні потреби працівника, а також забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень. Такий

вид управління сприяє ефективному використанню потенціалу компанії та забезпечує подальший розвиток бізнесу [5].

За рекомендаціями РБО – Мінекономіки, Офісу розвитку МСП та Міністерству цифрової трансформації України доцільно [24]:

розробити концепцію інформування та/або консалтинг-зон для малого та середнього бізнесу;

запровадити практику інформування МСП про основні зміни до законодавства (наприклад, через оприлюднення на веб-сайті Офісу розвитку МСП), що безпосередньо встановлюють нові вимоги до мікро- та малого бізнесу;

розробити рекомендації органам місцевого самоврядування щодо уніфікованого представлення/розміщення на їхніх сайтах інформації, необхідної для бізнесу.

ДРС налагодити регулярну роз'яснювальну роботу для підвищення обізнаності співробітників центральних і місцевих органів влади, зокрема, щодо:

виконання вимог Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» (підготовки АРВ, оприлюднення інформації, публічних обговорень, налагодження професійного діалогу з відповідними бізнес-об'єднаннями);

застосування *М-Тесту*. Можливо, доцільно модернізувати методику проведення цього тесту з урахуванням наявної інформації, сучасних умов тощо.

В основі *М-Тесту* лежить методика обчислення стандартних витрат малого підприємництва на виконання конкретного регуляторного акта. Результати *М-Тесту* дозволяють обґрунтувати варіанти пом'якшення адміністративного навантаження на малий бізнес [10].

Тест малого бізнесу (*М-Тест*) розроблено та запроваджено в Україні на виконання вимог Угоди про асоціацію між Україною та Європейським союзом (стаття 378) та Порядку денного асоціації між Україною та ЄС для підготовки й сприяння імплементації Угоди про асоціацію (п. 7.7), а також відповідно до норм європейського законодавства щодо МСП, зокрема *Small Business Act «Think Small First»*. Кабінет Міністрів ухвалив запровадження інноваційного для

України інструменту оцінки впливу державних регуляторних актів – М-Тесту, прийнявши зміни до Постанови «Про затвердження методик проведення аналізу впливу та відстеження результативності регуляторного акта» №308. М-Тест є складовою аналізу регуляторного впливу (АРВ). Основною метою М-Тесту (як в ЄС, так і в Україні) є зменшення вартості державного регулювання для суб'єктів малого бізнесу. Розвиваючи переваги АРВ, він суттєво посилює спроможність громадянського суспільства, зокрема бізнес спільноти, впливати на ухвалення рішень органами влади. Унікальна, як для регуляторних інструментів, здатність М-Тесту надавати вимірювану (числову) інформацію перетворює АРВ на доказовий документ, що дозволяє обрати найкраще із запропонованих альтернативних рішень [11].

Отже, пріоритетним напрямом Уряду України в епоху ХХІ століття виступає розвиток малого та середнього бізнесу. Серед ключових векторів розвитку, на нашу думку, виступають збільшення обсягів фінансування МСП та ефективна оцінка ділового середовища з метою підвищення ефективності управління бізнес-процесами, про що йтиметься далі.

4.2. Розширення доступу МСП до фінансування – важливий напрям Стратегії розвитку МСП

У багатьох країнах з утвердженням верховенства права і сприятливим регуляторним середовищем для підприємництва наступним важливим фактором сталого розвитку і нарощування потенціалу МСП залишається доступ до фінансових ресурсів. Очевидно саме тому розширення доступу МСП до фінансування було визначено другим важливим напрямом Стратегії МСП. Вирішальною умовою доступності зовнішнього фінансування для МСП є стандарти схвалення кредитних заявок фінансовими установами, тобто вимоги до позичальників та застави. Другим важливим фактором, що впливає на доступність фінансування та на попит на кредитування з боку позичальників, є розмір реальних відсоткових ставок у банківській системі [24]

Банківський сектор України пропонує для малого та середнього бізнесу Програму «Доступні кредити 5-7-9 %». Мета запровадження даної програми реалізується за наступними трьома напрямками: сприяння розвитку суб'єктів підприємництва; подолання наслідків COVID-19; рефінансування кредитної заборгованості в банках України.

Сума кредиту не повинна перевищувати 50 млн грн. Строк кредиту може становити: до 5 років (на капітальні витрати або рефінансування кредитів на такі витрати); до 3 років (при рефінансуванні кредитів на оборотний капітал); до 2 років (на оборотний капітал) [16].

В таблиці 4.3 узагальнено основні аспекти Програми «Доступні кредити 5-7-9 %».

Таблиця 4.3

Програма «Доступні кредити 5-7-9 %» для малого та середнього бізнесу від АТ «Ощадбанк»

Відсоткова ставка	Хто може отримати	Цільове призначення кредиту
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 0 % річних на строк дії карантину, та протягом 90 днів з дня його відміни для кредитів на поповнення обігового капіталу; ✓ 0 % річних на строк дії карантину, та протягом 90 днів з дня його відміни при фінансуванні на капітальні витрати, що здійснюються виробниками лікарських засобів/медичних виробів/медичного обладнання; ✓ 5-7-9 % річних – при фінансуванні/рефінансуванні кредитів на капітальні витрати або поповнення оборотного капіталу всіх суб'єктів господарювання. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ резидент України; ✓ фізична особа-підприємець; ✓ юридична особа, учасники (засновники) якої є резидентами України та кінцеві бенефіціарні власники (контролери) якої є фізичними особами-резидентами України; ✓ діючі підприємства, що здійснюють прибуткову діяльність понад 12 місяців та річний дохід становить не більше 20 млн євро сумарно з групою пов'язаних контрагентів. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ поповнення оборотного капіталу, що є частиною проекту (до 25 % вартості проекту); ✓ придбання/модернізація основних засобів (в т.ч. транспортних засобів/обладнання) для здійснення підприємницької діяльності; ✓ будівництво/реконструкція /ремонт приміщень для ведення основної господарської діяльності (крім офісних приміщень); ✓ придбання нежитлової нерухомості та/або земельних ділянок; ✓ придбання франшизи; ✓ рефінансування кредитної на вище зазначені цілі.

Джерело: складено авторами за даними [16].

Для агробізнесу АТ «Ощадбанк» пропонує агротехніку в кредит від 0,1 % за партнерськими програмами; компенсації % та вартості за державними програмами. Банк надає агрокредити на будь-які потреби за зниженою відсотковою ставкою до 5-ти років.

Від міжнародних установ АТ «Ощадбанк» теж пропонує фінансування для малого та середнього бізнесу. Зокрема кредити на розвиток бізнесу. До пріоритетних напрямків кредитування належать: агросектор, промисловість та послуги. Валюта кредиту гривня, долар США, євро. Сума кредиту до 12 500 000 євро. Строк кредитування 24 – 60 місяців. Також присутні програми кредитування в рамках реалізації Угоди з Європейським інвестиційним банком та Європейським інвестиційним фондом; мікрокредитування з Фондом розвитку підприємництва (ФРП); позичальниками є Фізичні особи-підприємці (ФОП), мікропідприємства, які мають не більш ніж 20 постійних працівників; малі підприємства (не більш ніж 250 постійних працівників); середні підприємства (не більш ніж 500 постійних працівників). Основним призначенням кредиту є фінансування виробництва, сфери послуг, сільського господарства, торгівлі (лише для ФОП та мікропідприємств). Валюта кредитування – гривня. Максимальний розмір кредиту: 25 000 євро (для ФОП та мікропідприємств); 100 000 євро (для малих підприємств); 250 000 євро (для середніх підприємств).

У ринковій економіці уряд не може безпосередньо впливати на вимоги до позичальників та на відсоткові ставки за допомогою адміністративних важелів впливу. Директивне відхилення процентної ставки у менший бік від точки ринкової рівноваги призведе до перевищення попиту на кредитні ресурси над пропозицією, дефіциту наявних фінансових ресурсів у системі, збільшить нерівність можливостей бізнесу та стимулюватиме корупційні й неконкурентні практики. Так само адміністративне заниження вимог до позичальників викривлює оцінку ризиків фінансовими установами, веде до погіршення якості кредитних портфелів та виникнення дисбалансів у економіці [24].

Програма «FinancEast» від АТ «Ощадбанк» передбачає відновлення фінансування інвестиційних проектів малих і середніх підприємств на Сході України. «FinancEast» реалізується в рамках

компоненту 2.2 «Економічне відновлення та розвиток ММСП. Доступ до фінансування ММСП» Угоди «Підтримка Європейського Союзу для Сходу України», яка укладена між Урядом України та Європейським Союзом. Мета Програми полягає у відновленні фінансування інвестиційних проєктів клієнтів сегменту мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСП), які зареєстровані на території України (за виключенням тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях, Автономній Республіці Крим та місті Севастополі) та які здійснюють свою господарську діяльність на підконтрольних Уряду України територіях Донецької та Луганської областей. Для досягнення поставленої мети Програми «FinancEast» Європейський Союз через Німецький банк розвитку (KfW) надав Фінансову підтримку, яка у вигляді субсидій та компенсацій буде спрямовуватись на відшкодування до 50 % вартості інвестиційних проєктів ММСП (без ПДВ) [16].

Відхід незалежного банківського регулятора від режиму інфляційного таргетування заради стимуляції кредитування, наприклад, шляхом необґрунтованого зниження облікової ставки, матиме негативні макроекономічні наслідки, а саме – перегрів економіки та зростання інфляції вище прийняттого рівня. Таким чином, у своїй стратегії уряд обмежений інструментами, які опосередковано впливають на вартість капіталу, прийняття ризиків фінансовими установами, сприяють збільшенню довіри між учасниками ринку, а також симетричному та широкому доступу до інформації як на стороні попиту, так і пропозиції. Проте держава може сприяти цільовому кредитуванню МСП за рахунок бюджетних коштів та спільних програм із донорами й міжнародними фінансовими інституціями [24].

Фінансування інвестиційних проєктів ММСП із залученням грошових коштів Фінансової підтримки здійснюється з дотриманням наступних умов: 20 % вартості інвестиційних проєктів має сплачуватися за рахунок Початкових платежів (коштів Субсидій та власних внесків ММСП) і, відповідно, 80 % вартості інвестиційних проєктів підлягає фінансуванню АТ «Ощадбанк». Інвестиційний проєкт ММСП – це середньо- або довгостроковий проєкт (більше 24 місяців), який передбачає фінансування АТ «Ощадбанк» витрат

ММСП на створення, закупівлю, модернізацію або реконструкцію основних засобів ММСП. Максимальна вартість інвестиційного проєкту ММСП, що фінансується із залученням Фінансової підтримки, не може перевищувати 500000,00 євро (з ПДВ) в гривневому еквіваленті. Ліміт (максимальна сума) фінансової підтримки, що надається одному ММСП (Групі пов'язаних з ММСП контрагентів) на реалізацію інвестиційного проєкту становить 150000 євро (без ПДВ) в гривневому еквіваленті. Цільові позичальники – це ММСП (в т.ч. Фізичні особи-підприємці) з кількістю працівників до 250 осіб; річним доходом до 10 млн євро в гривневому еквіваленті. ММСП мають відповідати усім критеріям прийнятності для участі у Програмі. Реалізацію програми забезпечує Фонд розвитку підприємництва (ФРП) [16].

Каталог програм підтримки для розвитку малого та середнього бізнесу, підготовлений Офісом розвитку МСП, передбачав низку можливостей для державної підтримки, міжнародних партнерів та банківських установ. Офіс розвитку малого і середнього підприємництва (SMEDO) утворено за підтримки Європейського Союзу, як консультативно-дорадчого органу в Мінекономіки. Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва (МСП) в Україні до 2020 року та план заходів з її реалізації стали дорожньою картою роботи SMEDO протягом двох з половиною років. Рекомендовані кроки для 9 проєктів, які реалізовувано спільно з партнерами, зачіпають важливі проблеми розвитку малого бізнесу в Україні, серед яких: нестача доступного фінансування, низька обізнаність та довіра до можливостей державної підтримки, брак навичок для побудови сталих бізнесів. Вирішення зазначених питань також залежить від можливості краще розуміти потреби бізнесу, його стан, тому питання статистики розвитку підприємництва посідає важливе місце в роботі SMEDO [18].

Проте 21 травня 2021 року діяльність Офісу розвитку малого і середнього підприємництва (SMEDO) припинено та утворено державну установу «Офіс з розвитку підприємництва та експорту». Серед пріоритетів для розвитку бізнесу варто виокремити низку можливостей для експорту, публічні закупівлі та перевірки бізнесу [19], (рис. 4.6).



Рис. 4.6 Основні напрямки розвитку бізнесу визначені Офісом з розвитку підприємництва та експорту

Джерело: [19].

На тлі децентралізації центральний рівень перестає бути єдиним розпорядником необхідних для розвитку ресурсів, тому акцент має зміщуватися у бік методологічної підтримки сформованих громад, координації та узгодження політики розвитку підприємництва на національному, регіональному та місцевому рівнях. За кожним з проєктів SMEDO своя історія, але головний здобуток – це вибудовані партнерства та підтримка навколо кожного з проєктів. Власне, будувати партнерства – це також те, що потребує сьогодні бізнес у ці непрості карантинні часи. Стратегічними партнерами є команди Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, проєкту FORBIZ та Представництва Європейського Союзу в Україні [18].

На офіційному web-порталі Офісу з розвитку підприємництва та експорту визначено, що потенціал розвитку малого та середнього бізнесу часто обумовлений забезпеченням попиту на товари чи послуги. Відповідно, одним із способів розширення ринків збуту є експорт в інші країни. Лише 29 % загального обсягу українського експорту припадає на малий і середній бізнес. Окрім того, половина цього експорту припадає на середні підприємства. Експорт – це потреба у вивченні абсолютно нових ринків, включно з культурними особливостями країни, отримання нових навичок та компетенцій, підвищених вимог до сталої якості та обсягів виробництва. Для розвитку малого та середнього бізнесу на зовнішніх ринках був створений Офіс просування експорту України, діяльність якого спрямована на:

- ✓ розвитку експортних компетенцій українського бізнесу;
- ✓ промоції українських товарів та послуг за кордоном;

✓ допомога в налагодженні співробітництва й партнерства між українським і закордонним бізнесом [19].

Також в Україні варто застосовувати модель первинної інформаційної підтримки бізнесу на рівні громад, та інформаційного пункту підприємця (ІПП). Цільовою аудиторією є переважно мікробізнес та потенційні підприємці Громади. Проблема полягає у низькій обізнаності підприємців про наявні можливості державної підтримки. Обмежена спроможність більшості громад взаємодіяти та надавати базову підтримку бізнесу [18], рисунок 4.7.

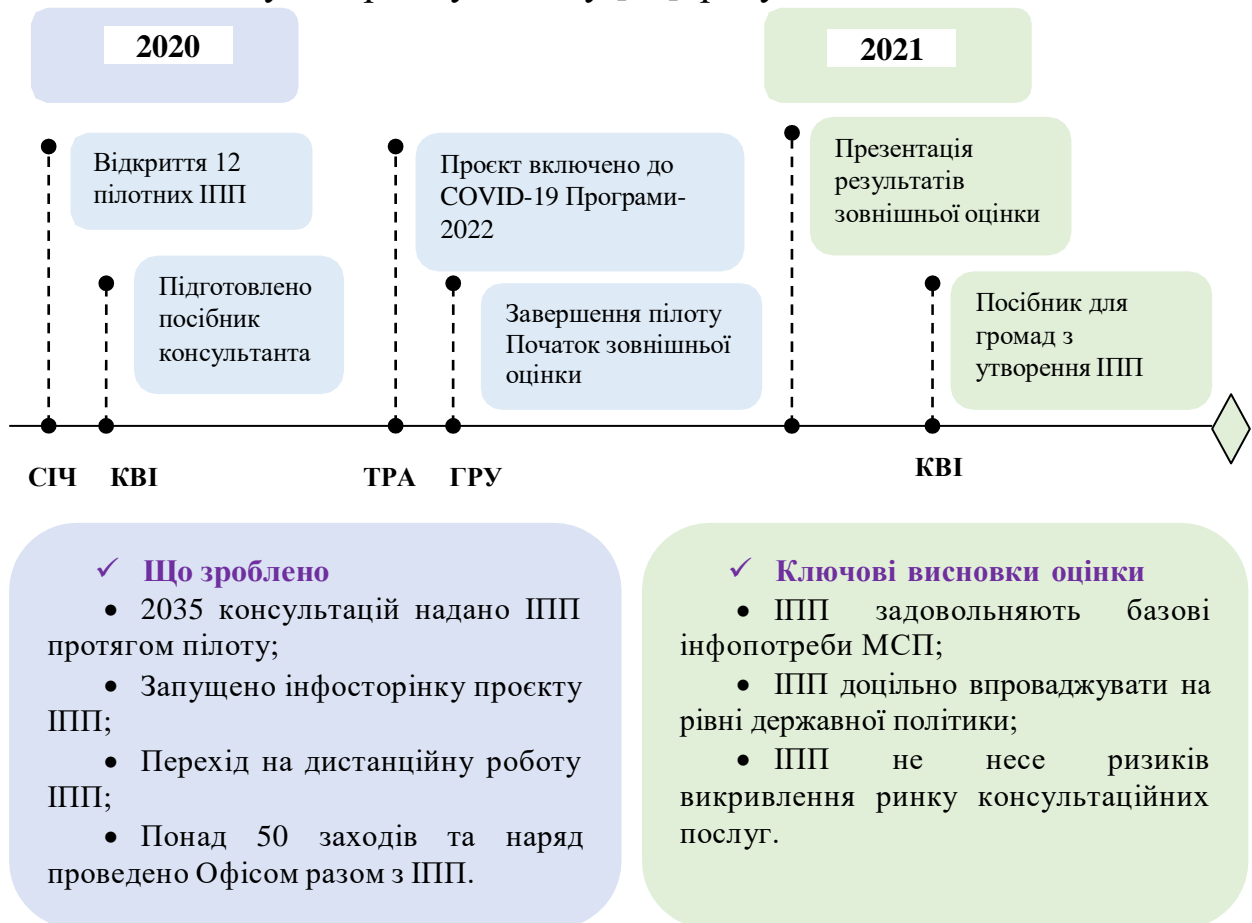


Рис. 4.7. Процес формування системи підтримки МСП через покращення доступу до інформації, фінансування, інфраструктури та популяризації культури підприємництва в Україні

Джерело: [18].

Чемерис О. М., досліджуючи державну політику розвитку малого та середнього підприємництва у контексті результативності, робить акцент на тому, що якість державної політики у сфері розвитку малого та середнього підприємництва є низькою. Протягом багатьох

років формування та реалізації політики у цій сфері сформувався формальний підхід до підготовки програмних документів, які визначають шляхи, завдання та засоби вирішення проблем розвитку МСП. Розробниками політики розвитку МСП не проводився ґрунтовний аналіз проблемного поля, чітко не визначались причини існування цих проблем та не вибудовувався причинно-наслідковий зв'язок між проблемою, заходами політики, результатами політики та її наслідками. Необхідно переглянути підходи до формування державної політики у сфері розвитку МСП з метою забезпечення тісного взаємозв'язку між такими аспектами, як: сучасний стан розвитку усіх сегментів МСП; бачення стану їх розвитку у майбутньому; усвідомлені варіанти (стратегії) досягнення мети розвитку та перешкоди, які необхідно подолати в процесі досягнення мети [32].

З рисунка 4.7 помітно, що попри наявність базового рішення, яке може бути реалізоване громадою самостійно переважно в межах наявної державної (Міністерство цифрової трансформації, ДФРР) та донорської підтримки з відкриття ЦНАП, ефективність роботи ІПП можна підвищити, якщо на центральному рівні буде визначена державна інституція, яка буде опікуватися: координацією роботи мережі ІПП, розширенням та поновленням інфопаketу, навчанням консультантів ІПП, створенням центральної CRM системи для моніторингу роботи ІПП, верифікацією організацій підтримки бізнесу для переспрямування запитів підприємців, підготовкою інших інструментів та практик для їх подальшого поширення на рівні громад. Така інституція зможе перетворити модель на сталий стандарт державної інформаційної підтримки бізнесу на рівні громад та здійснювати моніторинг його дотримання існуючими ІПП та акредитувати нові [3].

Одним із найбільш популярних джерел фінансування проєктів малого бізнесу, а також таким, що найбільш динамічно розвивається, є *краудфандинг*. Вивчення принципів його функціонування та поширення даної інформації підвищують ефективність використання цього інструменту і дають змогу реалізовуватися новим проєктам. Краудфандинг як джерело фінансування для малого бізнесу являє собою дієвий механізм, завдяки якому розробники ідей можуть

представити власний проєкт широкому колу інвесторів, а останні, своєю чергою, мають можливість взяти участь у реалізації певного проєкту шляхом інвестування, або ж пожертвування, власних ресурсів, найчастіше якими виступають фінансові [1].

Тобто, «*crowdfunding*» (дослівний переклад «*фінансування натовпом*») – це механізм залучення фінансування з метою реалізації продукту, проведення заходу, допомоги нужденним, підтримки бізнесу тощо. Часто трапляється, що для реалізації ідей немає коштів. З цієї причини зазнають поразки сотні стартапів та винаходів. Однак в світі знайдеться багато людей, готових підтримати хорошу ідею і вкласти гроші в її реалізацію. Саме для цього існують краудфандінгові майданчики. Переваги краудфандінга в тому, що він дозволяє отримати фінансування без участі банків, венчурних фондів та бірж. З появою краудфандінгових платформ цей процес став набагато простішим та демократичнішим. Для автора проєкту – це можливість зібрати кошти на свій проєкт без кредитів і передачі авторських прав. Це ще й чудовий PR-привід, можливість розповісти про проєкт без додаткових витрат [14].

У процесі діяльності краудфандінгу як платформи для збору коштів задіяно три сторони (інстанції, котрі взаємодіють): Інтернет-платформа, розробники та інвестори. Ключовим складником краудфандінгу як джерела фінансування виступають власне Інтернет-платформи краудфандінгу, тому що саме вони дають можливість задовольнити потреби обох сторін, розробників і інвесторів та значно спрощують даний процес. Одними з перших, котрі й досі знаходяться серед лідерів, були Kickstarter та IndieGoGo. Окрім двох вищевказаних платформ, до найбільш потужних та популярних відносять Crowdfunde, RocketHub, FundRazr, Ulule, FundedByMe, MyMicroinvest, Symbid, котрі були створені у провідних країнах Західної Європи та Північної Америки [1].

Існують такі моделі краудфандінга в залежності від винагороди для спонсора:

без винагороди (пожертви): люди жертвують гроші на реалізацію ідеї, без зобов'язань з боку її автора;

нефінансова винагорода (модель *Kickstarter*): це можуть бути листівки, відео з виразом особистої подяки, згадка в реалізованому продукті;

фінансова винагорода (*краудінвестинг*): в цьому випадку великі інвестори отримують відсоток від доходів і продажів [14].

З рисунка 4.6 помітно, що серед основних напрямів розвитку бізнесу визнаних Офісом розвитку підприємництва та експорту вагоме місце належить публічним закупівлям. Потенціал розвитку малого та середнього бізнесу часто обумовлений забезпеченням попиту на товари чи послуги. Це часто стає серйозною проблемою, про яку повідомляють 60 % підприємців. Популярним способом розширення ринку збуту є участь у публічних закупівлях, тобто у тендерах органів влади, громад, державних і комунальних підприємств та організацій. Можливості участі у публічних закупівлях постійно зростають. Десятки тисяч підприємств беруть в них участь щороку. Конкурсні умови участі стають більш прозорими та зрозумілими, тож маєш можливість знайти тендерну пропозицію для забезпечення додаткового каналу збуту свого товару чи послуг. Вся інформація про тендери, умови участі, довідкові матеріали та інструкції для постачальників-початківців доступні на Порталі публічних закупівель **PROZORRO** [26].

Факторинг без регресу був визначений як влучний механізм фінансування оборотного капіталу в межах публічних закупівель. Такий підхід дозволяє максимально спростити процес отримання фінансування саме підприємцем, адже банк оцінюватиме ризик-профіль передусім замовника – державної компанії, процедура оформлення порівняно із кредитом проста та не передбачає додаткового забезпечення, страховок чи поруки від підприємця. Умови факторингу за відповідним тендерним оголошенням підприємець може отримати до початку участі у торгах. За ініціативи Prozorro, Командою підтримки реформ при Мінекономіки (RST) та Офісу було створено першу модель факторингової платформи, яка поєднує інтереси підприємця, держкомпанії замовника та банку – Факторинг Хаб. Через платформу було реалізовано перші відомі загалу факторингові операції у публічних закупівлях та закладено

основу для подальшого розвитку цього напрямку фінансової підтримки МСП [18].

Зростання малого та середнього бізнесу часто пов'язане із додатковою відповідальністю за безпеку виробництва, працівників, клієнтів та захист навколишнього середовища. Потрібно бути готовим і поінформованим про вимоги, які ставить до бізнесу держава. Контроль за дотриманням таких вимог реалізується через перевірки, які бувають плановими (кількість залежить від ступеню ризику твого бізнесу) та позаплановими (як результат скарги, наприклад твого клієнта). План перевірок складає кожна інспекція окремо. Хоча лише кожне 40-е мікропідприємство (серед великого бізнесу – це дві третини) підпадає в результаті під перевірку, потрібно розуміти, які вимоги до бізнесу ставляться, та дотримання яких саме правил буде перевіряти інспекція [19].

Багато стратегічних документів на рівні держави й регіонів ставлять за мету розвиток інноваційного потенціалу українського МСП. Натомість конкретних інструментів і механізмів відповідної підтримки в межах державної підтримки досі не запроваджено. Організації з розвитку підприємництва, сертифіковані за міжнародним стандартом EU/BIC, отримують за результатом участі в програмі собі в актив практики та програмні рішення інкубаційного розвитку інноваційного бізнесу. Під час розробки програм державної підтримки інновацій на національному та регіональному рівнях варто залучати існуючі організації розвитку підприємництва, як на етапі підготовки програм, так і протягом їх реалізації. Серед реальних та потенційних партнерів можуть виступати: Європейська мережа центрів інновацій та підприємництва, команда програми EU4Digital, мережа Центрів інформаційної підтримки бізнесу (EU4Business) [18].

До основних рекомендацій щодо розширення доступу МСП до фінансування варто відносити:

Розгляд можливостей створення на базі урядових веб-ресурсів, наприклад, порталу Офісу розвитку МСП sme.gov.ua, окремого розділу, присвяченого доступу МСП до фінансування. Забезпечення агрегації актуальної інформації про програми фінансування та гранти, відповідні освітні програми для МСП. Забезпечення розміщення якісних інформаційних і навчальних матеріалів про

доступ до фінансування та загальну фінансову грамотність, у т.ч. про підготовку МСП до отримання банківського фінансування та підготовку кредитних заявок. Розгляд можливостей регулярного проведення таких програм на постійній основі за бюджетного та/або донорського фінансування.

Розгляд можливостей запровадження критеріїв для участі в програмах пільгового кредитування відповідно до пріоритетних завдань державної політики, наприклад: на допомогу в адаптації до відповідних стандартів ЄС; підприємствам/проєктам, заснованим співробітниками, що потрапили під скорочення протягом останнього року; підприємствам, що зареєстровані в регіонах з високим рівнем безробіття та/або низькою економічною активністю (так звані «депресивні регіони») [24].

Отже, розширення доступу МСП до фінансування виступає доволі важливим напрямом при розробці стратегії розвитку МСП. При цьому, ключовими критеріями розвитку малого та середнього бізнесу виступають: експорт, публічні закупівлі та перевірка бізнесу.

4.3. Управління малим і середнім бізнесом в умовах цифровізації та оцінка ділового середовища

Незважаючи на стрімку діджиталізацію бізнес-процесів багато сфер бізнес-діяльності все ще підвладні лише людям. Тільки людський капітал може налагоджувати взаємини з партнерами, клієнтами, створювати нові інноваційні продукти, розбиратися в хитросплетінні бухгалтерського, юридичного законодавства. Ключ до ефективного використання часу лежить у спрямуванні вартісних людських ресурсів до вирішення творчих завдань, віддати рутину комп'ютерним системам управління підприємством [12].

Наразі проблематика роботи місцевих органів влади в контексті передбачуваності та обґрунтованості регуляторної політики щодо МСП дещо ширша і пов'язана з відсутністю дієвого інструментарію зупинення або попередження прийняття місцевими органами влади нормативних актів, що порушують права підприємців, закріплені національним законодавством. Крім того, надто складним для

.....
місцевих органів є виконання нормативних вимог щодо проведення так званого М-тесту. Причиною цього є як брак знань, так часто і неповага (меншовартість) до дрібних підприємців з боку органів влади. Часто відсутність єдиного безкоштовного джерела інформації, яке б у доступній і простій формі інформувало про новели (вимоги і можливості) законодавства, призводить до помилок і недотримання законодавства підприємцями, або і до зловживань з боку контролюючих органів [24].

Управління бізнесом – це складний багатогранний процес. За допомогою програмних продуктів для управління організацією можна комплексно автоматизувати всі управлінські процеси на підприємстві або зосередити зусилля на окремій, найбільш важливій на даний час ділянці. Серед сучасного програмного забезпечення варто виокремити наступні програми:

BAS Малий бізнес – оперативний облік виробничої діяльності, сервісних послуг, торгівлі. Організатор, платіжний календар, управління взаємовідносинами з клієнтами та постачальниками. Планування закупівель, продажів, потреб у сировині й матеріалах.

CRM – управління взаємовідносинами з клієнтами, клієнтська база, *Програму* органайзер, інтеграція з телефонією.

BAS Управління торгівлею – оперативний облік торгових операцій, складський облік і логістика складу, управління взаємовідносинами з клієнтами та постачальниками, органайзер, платіжний календар.

BAS Комплексне управління підприємством – паралельне ведення бухгалтерського та управлінського обліку, розрахунок зарплати і кадровий облік, спрощена система виробництва, управління торгівлею, планування закупівель і продажів, FREDO Звіт.

Зарплата і управління персоналом для України – повнофункціональний облік зарплати, облік кадрів, регламентовані звіти по зарплаті, FREDO Звіт [42].

Найцінніший нематеріальний актив будь-якого підприємства – його співробітники, проте невміле використання цього ресурсу може не тільки гальмувати роботу організації, але й довести її до

.....

банкрутства. Часто співробітники, завантажені малопродуктивними завданнями, мають неясне уявлення про те, за що конкретно отримують зарплату та які навички потрібно розвивати для побудови кар'єри, борючись із неефективними внутріфірмовими комунікаціями та бюрократією, втрачають інтерес до роботи, чим зменшують можливість підприємства генерувати прибуток.

Чим корисні додатки для бізнесу:

Ділові програми часто містять можливість підтримувати управління використовуючи «Ключові показники ефективності» (КРІ). Визначення дерева цілей, установка конкретних цільових показників по кожній з головних і другорядних гілок, призначення відповідальних осіб за досягнення цих показників, дає, з одного боку, керівному складу можливість легко контролювати досягнення цілей, з іншого боку, співробітникам чітко розуміти чого від них вимагають і за якими критеріями оцінюватимуть роботу.

Управлінська програма сприяє більш деталізованому обліку робіт (етапів робіт, дій, процесів) співробітників, що дозволяє побудувати прозору систему оплати праці на базі більш розширеного набору показників, мотивуючи працівників на максимально продуктивну й результативну діяльність.

Розроблення та автоматизація на підприємстві стандартизованих бізнес-процесів (чіткого опису конкретних дій, черговості виконання, відповідальних за кожним робочим процесом) дозволяє його співробітникам вирішувати кожне завдання в найбільш ефективний спосіб, легко адаптувати до роботи новоприйнятий персонал і зменшити потребу організації в якості та кількості управлінського ресурсу [12].

На рисунку 4.8 приведена інформація щодо найбільших перешкод для ведення бізнесу, які зазначили опитувані представники МСП.



Рис. 4.8. Найбільші перешкоди для ведення бізнесу в 2019 році

Джерело: Звіт з оцінки реалізації державної політики розвитку малого і середнього підприємництва в Україні USAID KEY 2019 [24].

Результати дослідження щодо змін у регуляторному середовищі в контексті МСП, нещодавно проведеного програмою міжнародної технічної допомоги «Конкурентоспроможна економіка України» (USAID KEY) на прохання РБО, свідчать, що 42,6 % респондентів жодних суттєвих змін не помітили. Проте позитивні оцінки в зміні регуляторного середовища надали 33,3 % (при цьому незначне покращення відзначили 29,6 %, а суттєве покращення лише 3,7 % учасників групових дискусій). Сумарно негативні оцінки становлять 16,7 % (при цьому незначне погіршення відзначили 7,4 %, а суттєве погіршення – 9,3 % учасників) [24].

На МСП варто впроваджувати системи управління підприємством, які мають низку наступних переваг:

ділові програми часто містять можливість підтримувати управління, використовуючи «Ключові показники ефективності» (KPI). Визначення дерева цілей, установлення конкретних цільових показників за кожною з головних і другорядних гілок, призначення

.....

відповідальних осіб за досягнення цих показників дає, з одного боку, керівному складу можливість легко контролювати досягнення цілей, з іншого – співробітникам чітко розуміти, чого від них вимагають та за якими критеріями оцінюватимуть роботу;

аналітичні інструменти, закладені в облікову систему, допоможуть визначити оптимальний рівень товарно-матеріальних запасів на складах підприємства, орієнтуючись на реальні потреби, позбутися неліквідів, спланувати та провести акційні продажі за найбільш перспективними сегментами товарів, домовитися з постачальниками про необхідну періодичність постачання товарів із метою запобігання надлишковій затовареності складів, що дасть можливість скоротити вкладення грошей у матеріальні активи;

ведення обліку в комп'ютерній системі управління ресурсами підприємства (ERP) робить його більш зрозумілим для сторонніх контрагентів, підтверджує ефективність роботи організації та її конкурентоспроможність. Такі фактори позитивно впливають на можливість отримання кредиту й допоможуть залучити позикові кошти на більш вигідних умовах [12].

«Рейтинг перешкод» розвитку МСП наочно представлений на рисунку 4.9.

Отже, з рисунку 4.9 помітно, що зростання у 2020 році проти 2019 року відбулося по таких перешкодах для розвитку МСП, як: низький попит, брак кваліфікованих кадрів та високі податки. Відповідно, позитивним є зменшення частки таких загроз для МСП, як: війна на Сході, нестабільна політична ситуація та інфляція.

Вартість кредитних грошей у нашій країні дуже висока, та й малий і середній бізнес рідко мають у своєму розпорядженні достатню кількість привабливого для банку заставного майна, щоб мати змогу отримати кредит, тому для ведення бізнесу, як правило, використовуються власні кошти. Отже, завдання фінансового відділу кожної компанії – забезпечити її стабільну роботу, не допускаючи платіжних розривів, водночас мінімізувати потребу в оборотних коштах [12].



Рис. 4.9. Рейтинг перешкод розвитку МСП

Джерело: Щорічна оцінка ділового клімату. Національний та регіональний виміри, USAID LEV [24].

Незважаючи на застосування державою фрагментарних інструментів активізації розвитку малого та середнього бізнесу, в Україні нині не сформовано сприятливе інституційне середовище для впровадження суб'єктами малого та середнього підприємництва цифрових інновацій, що зумовлено наявністю регуляторних, кадрових, фінансових, інфраструктурних та інформаційних бар'єрів. З огляду на характер названих деструктив слід вказати на доцільність вжиття державою таких заходів та інструментів стимулювання процесів впровадження цифрових технологій суб'єктами малого та середнього бізнесу, як:

розроблення нормативно-правового забезпечення відповідальності та безпеки економічних агентів у процесі цифрових взаємовідносин;

удосконалення законодавства у сфері захисту прав інтелектуальної власності на цифрові інновації;

.....
реалізація цільових програм державної підтримки цифрового розвитку суб'єктів малого та середнього підприємництва;

ініціювання та підтримка реалізації галузевих пілотних проєктів для суб'єктів малого та середнього підприємництва щодо впровадження цифрових технологій;

застосування системи інструментів фінансової підтримки проєктів цифровізації суб'єктів малого та середнього підприємництва, зокрема, пільгових позик, грантів та субсидій, венчурних інвестицій, інноваційних ваучерів;

застосування особливих правових та податкових режимів до суб'єктів малого й середнього підприємництва, що ініціювали цифрову трансформацію бізнес-моделі та бізнес-процесів;

формування цифрових дослідних платформ;

розбудова мережі центрів цифрових інновацій для суб'єктів малого та середнього підприємництва; розбудова якісної інфраструктури для забезпечення доступу бізнесу та населенню до цифрових сервісів [15].

Основними факторами запровадження цифрових технологій на підприємствах малого та середнього бізнесу є необхідність:

➤ забезпечення ефективності господарської діяльності та фінансової стійкості підприємства (виходячи із мети бізнесу та корпоративних інтересів);

➤ вплив процесів глобалізації на вимоги стейкхолдерів: забезпечення якості продукції, товарів, робіт і послуг;

➤ необхідність підвищення конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках;

➤ підтримка курсу України на Євроінтеграцію та виконання Європейських стандартів до продукції товарів, робіт і послуг;

➤ забезпечення фізичного, фінансово-економічного та інформаційного захисту [9].

Існують два сценарії розвитку цифрової економіки України залежно від оцінки критичності та необхідності здійснення швидких і глибоких змін у традиційному економічному укладі: *інерційний (еволюційний)* та *цільовий (форсований)*. У разі реалізації інерційного сценарію українська економіка залишиться неефективною, триватиме трудова міграція та «відтік мізків», українська продукція програє

.....
конкуренцію на зовнішніх ринках. Україна залишиться на задвірках цивілізації. Цільовий (форсований) сценарій передбачає перехід української економіки до цифрової за 3–5 років. За реалізації форсованого сценарію Україна до 2030 року стане європейським лідером у галузі інновацій і нових технологій, перетвориться на інтелектуальний хаб, де буде створено найпривабливіші в регіоні умови для розвитку потенціалу людей [25].

Цифрова інфраструктура підтримки малого бізнесу в Україні активно розвивається, хоча інтенсивність використання у вітчизняному малому бізнесі цифрових технологій все ще нижче, ніж у великому бізнесі. До складу цифрової інфраструктури входять: 1) низка онлайн-платформ, на яких здійснюється взаємодія «бізнес-держава», «бізнесбізнес», «бізнес-суспільство»; 2) цифрові консалтингові сервіси, які пропонують малому бізнесу інформаційні, консультативні, аудиторські послуги на основі кейс-консалтингу; 3) онлайн навчання – як для підприємців-початківців, так і з типових питань подальшого розвитку бізнесу; 4) цифрові інформаційні сервіси з актуальними даними про оподаткування, бухгалтерську звітність, правила експорту тощо [13].

За даними Українського інституту майбутнього (УІМ), Уряд України насамперед має зробити такі кроки (спільно з бізнесом):

1. реалізувати проекти побудови твердої інфраструктури:
 - розбудова фіксованої інфраструктури ШСД до мережі Інтернет;
 - розбудова інфраструктури мобільного Інтернету;
 - розбудова радіоінфраструктури (LoRaWan) для проектів Інтернету речей;
 - розбудова інфраструктури громадського доступу до Wi-Fi;
 - розбудова обчислювальної інфраструктури (хмарна, або віртуалізована інфраструктура);
 - створення інфраструктури кібербезпеки;
2. створити м'які інфраструктури – інфраструктуру ідентифікації та довіри (*citizen ID, mobile ID, bank ID*), інфраструктуру відкритих даних, державних послуг (*e-government*), інтероперабельності, е-комерції та е-бізнесу, транзакційно-процесингову інфраструктуру, інфраструктуру життєзабезпечення, геоінформаційну інфраструктуру, блокчейн-інфраструктуру;

3. ініціювати та реалізувати проєкти цифрової трансформації, інтегрувати ці ініціативи в локальні, регіональні, національні проєкти розвитку. Зрештою держава повинна стати замовником і першим покупцем інновацій та цифрових сервісів, що буде поштовхом для утворення нових ринків [25].

Отже, розвиток цифрової інфраструктури підтримки малого бізнесу має сприяти зниженню транзакційних витрат, підвищенню рівня довіри між бізнесом, суспільством, державою, а значить і зростанню підприємницької активності українських громадян. Тому подальші дослідження важливо зосередити на визначенні перспективних напрямів розбудови цифрової інфраструктури, змістового наповнення онлайн сервісів, необхідних для підвищення ефективності підтримки малого бізнесу [13]. За результатами проведеної оцінки ділового середовища важливим напрямом розвитку МСП виступає ефективне управління бізнес-процесами, а в епоху їх комплексної діджиталізації саме за допомогою сучасних програмних продуктів можна автоматизувати всі управлінські процеси на підприємстві.

Література до розділу 4

1. Ахновська І.О., Левченко О.В. Розвиток краудфандингу для фінансування малого бізнесу в умовах інформаційної економіки // *Підприємництво та інновації*. Випуск. 16. 2021. С. 76 – 81. URL. <http://ejournal.in.ua/index.php/journal/article/view/408/395> (дата звернення: 28.05.2021).

2. В Україні зріс індекс економічної політики в сфері малого та середнього підприємництва – Звіт ОЕСР. Прес-служба Мінекономіки. URL. <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=7421a37f-1237-4fab-9242a49c8c5e4050&title=VUkrainiZrisIndeksEkonomichnoiPolitikiVSferiMalogoTaSerednogoPidprimnitstvaZvitOesr> (дата звернення: 22.05.2021)

3. Версаль Н. Переваги та недоліки зовнішніх джерел фінансування малих та середніх підприємств в Україні // *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. №1. С. 182-194.

4. Відкритий ринок. Офіційний web-сайт. URL. <https://rynok.in.ua> (дата звернення: 23.05.2021)

5. Вікапедія: Вільна енциклопедія. Офіційний web-портал. URL. <https://uk.wikipedia.org> (дата звернення: 24.05.2021).
6. Все про #COVID19 для малого та середнього бізнесу. URL. <https://sme.gov.ua/covid19/> (дата звернення: 22.05.2021)
7. Діджиталізація бізнесу: сьогоднішня і майбутня. Збірник матеріалів круглого столу (м. Київ, 28 січня 2021 року). К.: «Хай-Тек Прес», 2021. 88 с. URL. <http://kumr.edu.ua/wp-content/uploads/2021/03/DIDZHITALIZATSIYA-BIZNESU-SOGODENNYA-TA-MAJBUTNYE.pdf> (дата звернення: 25.05.2021).
8. Как цифровая трансформация поможет развитию вашей организации? // Платформа Creatio для управления бизнес-процессами и CRM. URL. <https://www.terrasoft.ua/page/ru/digital-transformation> (дата звернення: 24.05.2021).
9. Лінгур Л.М. Інтегровані підходи формування інформаційної системи КСВ для підприємств малого та середнього бізнесу // *Економіка та суспільство*. Випуск №22. 2020. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/104/99> DOI: 10.32782/2524-0072/2020-22-38 (дата звернення: 22.05.2021).
10. М-Тест (Тест малого підприємництва). URL. <https://brdo.com.ua/m-test/> (дата звернення: 24.05.2021).
11. М-Тест. URL. http://radaprogram.org/sites/default/files/files/about_m-test.pdf (дата звернення: 24.05.2021).
12. Облікове програмне забезпечення. НЕТСОФТ. Управлінський консалтинг. Управління бізнесом. URL. <https://www.netsoft.com.ua/managementU.html> (дата звернення: 20.05.2021)
13. Овсієнко О.В. Цифрова інфраструктура підтримки малого бізнесу в Україні // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». №2. 2021. URL. http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2021/86.pdf DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.84 (дата звернення: 26.05.2021).
14. Омельчук Н. Краудфандинг: популярные площадки в Украине и мире. URL. <https://psm7.com/analytics/kraudfanding-kak-privlech-investicii-i-realizovat-mechtu.html> (дата звернення: 27.05.2021).
15. Особливості державної політики стимулювання процесів цифрової трансформації суб'єктів малого та середнього підприємництва в Україні // Причорноморські економічні студії. Випуск. 55-1. 2020. С.40 – 46. URL. http://bses.in.ua/journals/2020/55_1_2020/8.pdf (дата звернення: 24.05.2021).

16. ОЩАДБАНК. Офіційний web-сайт. URL. <https://www.oschadbank.ua/ua/business/finansuvannya-biznesu> (дата звернення: 24.05.2021).
17. Панфілова Д.А. Цифровізація бізнесу в умовах пандемії: розквіт E-COM. URL. https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/Tezy_18_09_2020_23.pdf (дата звернення: 24.05.2021).
18. Підсумковий звіт Офісу розвитку МСП SMEDO. URL. https://sme.gov.ua/wp-content/uploads/2021/06/SMEDO_07_06.pdf (дата звернення: 27.05.2021).
19. Портал для підприємців. URL. <https://sme.gov.ua/sme-development-office/> (дата звернення: 22.05.2021).
20. Портал для підприємців. Офіційний web-портал. URL. <https://sme.gov.ua/> (дата звернення: 27.05.2021).
21. ПриватМаркет. Офіційний web-сайт. URL. <http://privatmarket.ua> (дата звернення: 24.05.2021).
22. Програми підтримки бізнесу. Бажаю розвивати бізнес. URL. https://sme.gov.ua/wpcontent/uploads/2020/07/3_SME_Policy_Index_Eastern_Partnership_countries_2020_Ukrain.pdf (дата звернення: 22.05.2021).
23. Рада бізнес-омбудсмена (Business Ombudsman Council) : Офіційний web-сайт. URL. <https://boi.org.ua/> (дата звернення: 20.05.2021).
24. Системний звіт. Великі проблеми малого бізнесу оцінка реалізації стратегії розвитку малого та середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року та подальші напрями політики. Business Ombudsman Council. URL. https://boi.org.ua/media/uploads/system_bigproblemssmalbusiness/3_2020_system_ua.pdf (дата звернення: 20.05.2021).
25. Україна 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. URL. <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html> (дата звернення: 22.05.2021).
26. Українська універсальна біржа. Офіційний web-портал. URL. https://tender.uub.com.ua/?gclid=EAIaIQobChMI9aqNhKiG8gIVCwWiAx0W4Q7bEAAAYASAAEgKb9vD_VwE (дата звернення: 26.05.2021).
27. Фостолович В.А. Цифровізація в сучасній системі управління // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики, 2019. №7. С. 154 – 168. URL. <http://efm.vsau.org/storage/articles/January2020/GohDtJaXsg5r6eV1SmxN.pdf> DOI: 10.37128/2411-4413-2019-7-17 (дата звернення: 24.05.2021).

28. Хмарні рішення для управління ризиками та пошуку нових можливостей. Web-портал для підприємців. URL. <https://sme.gov.ua/hmarni-rishennya-dlya-upravlinnya-ryzykamy-ta-poshuku-novuyh-mozhlyvoste/> (дата звернення: 22.05.2021)
29. Хмарні рішення. Офіційний web-сайт компанії WIST+IT. URL. <https://vistplus.com/it-poslugi/xmarni-rishennya/> (дата звернення: 22.05.2021)
30. Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020) Концептуальні засади (версія 1.0). НІТЕСН. Office, грудень, 2016. URL. <https://ucsi.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення: 22.05.2021).
31. Ціна держави: Бізнес-калькулятор. URL: <http://old.cost.ua/business/> (дата звернення: 24.05.2021).
32. Чемерис О. Державна політика розвитку малого та середнього підприємництва в Україні у контексті результативності // Ефективність державного управління. 2017. Вип. 3(52). Ч.2. С.234 – 250. URL. http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_52/fail/27.pdf (дата звернення: 27.05.2021).
33. Шуляківська М., Яновський О. Е-commerce-проекти в Україні. URL. <https://zkg.ua/e-commerce-proekty-v-ukraini/> (дата звернення: 25.05.2021).
34. Bigl. Офіційний web-сайт. URL. <http://bigl.ua> (дата звернення: 24.05.2021).
35. Deals. Офіційний web-сайт. URL. <https://dealssign.com> (дата звернення: 24.05.2021).
36. Document. Online. Офіційний web-сайт. URL. <https://document.online/> (дата звернення: 24.05.2021).
37. DocuSign Agreement Cloud. Офіційний web-сайт. URL. <https://www.docusign.com> (дата звернення: 24.05.2021).
38. DocuSign CLM (Contract Lifecycle Management). Офіційний web-сайт. URL. <https://www.docusign.com/products/clm> (дата звернення: 24.05.2021).
39. DocuSign E-Signature. Офіційний web-сайт. URL. <https://www.docusign.com/products/electronic-signature> (дата звернення: 24.05.2021).
40. InStaDoc. Офіційний web-сайт. URL. <https://instaco.com.ua> (дата звернення: 24.05.2021).
41. Kipwise Wiki. Офіційний web-сайт. URL. <https://kipwise.com> (дата звернення: 24.05.2021).

42. Ogoshka Digital: Офіційний web-сайт.
URL. <https://ogoshkadigital.com/> (дата звернення:
25.05.2021).
43. Prom.ua. Офіційний web-сайт. URL. <http://Prom.ua>
(дата звернення: 25.05.2021).
44. Scallium. Офіційний web-сайт. URL. <https://scallium.pro>
(дата звернення: 25.05.2021).
45. Tetra Wiki. Офіційний web-сайт.
URL. <https://tetra.com/product/> (дата звернення: 24.05.2021).
46. Wiki Document. Офіційний web-сайт.
URL. <http://www.pbworks.com/wikis.html> (дата звернення:
24.05.2021).