



Уляна Бережницька¹

ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ ПІДТРИМКИ ТА РОЗВИТКУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Стаття присвячена розгляду концептуальних засад роботи інституцій підтримки і сприяння розвитку малого та середнього бізнесу; визначено цінність існування таких організацій, цінність їхнього продукту – послуг для малого і середнього підприємництва (МСП), що уможливорює точніше розуміння основної функціонально-прикладної ролі і призначення цих структур.

В умовах недостатньої довіри населення України до державних установ та організацій, наявності ряду проблем у системі підтримки МСП, а першочергово – щодо неналежного законодавчого врегулювання статусу і визначення функцій основних виконавців політики сприяння розвитку МСП, відзначено, що цей напрям потребує якісних інституційних змін.

При дослідженні використано методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, індукції, апробовано методологію бізнес-моделі Канвас (Canvas Business Model) для стратегічного планування діяльності інституцій підтримки МСП.

Керуючись принципом функціоналізму, інституції підтримки МСП умовно згруповано за п'ятьма основними типами (видами), як: фонди підтримки підприємництва, бізнес-центри, бізнес-інкубатори, центри інновацій в бізнесі, об'єднання підприємців. Для кожного типу (виду) інституцій сприяння розвитку малого та середнього бізнесу уточнено головне функціональне призначення і, відповідно, вид операційної діяльності. Надані пропозиції дозволяють зрозуміти сутність, функціонально-прикладну роль та місію окремо взятих елементів інфраструктури підтримки МСП; а у практичній площині можуть бути використані у державних цільових програмах сприяння розвитку малого і середнього бізнесу з метою якісного покращення кінцевого продукту для МСП.

¹ **Бережницька, Уляна Богданівна** – канд. екон. наук, доцент, завідувачка кафедри прикладної економіки, координаторка Центру розвитку підприємництва "Бізнес-Інкубатор", Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, 76019, Україна), ORCID: 0000-0001-5354-8502, Research ID: AAD-3197-2021, Scopus Author ID: 57217105224, e-mail: bi_if@ukr.net

Розроблено модель діяльності для типової інституції сприяння розвитку малого та середнього бізнесу, що має прикладне застосування, може бути адаптованою до конкретних умов і є гнучкою в часі. Стратегічне планування діяльності інституції за методикою бізнес-моделі Канвас дає можливість визначати цінність як її продукту (послуг для МСП), так і загалом її діяльності, що має важливе значення для ефективності функціонування системи підтримки МСП.

Наголошується, що кожний елемент інфраструктури сприяння розвитку малого і середнього бізнесу виконує важливу соціальну функцію. Ключовими цінностями, якими рекомендовано керуватися інституціям підтримки МСП, є довіра, партнерство, добросовісність.

Ключові слова: інституція, система підтримки МСП, цінність, бізнес-модель Канвас

Постановка проблеми. Ефективне функціонування системи підтримки малого і середнього підприємництва (МСП) забезпечує зниження рівня безробіття, забезпечення добробуту значної частини населення, формування в країні міцного середнього класу. Особливо це актуально після 2020 р. – в умовах пандемії коронавірусу COVID-19, коли змінилися кон'юнктура ринків товарів та послуг і суспільний розподіл праці.

В Україні, за наявності низки підприємств, установ, організацій, що займаються підтримкою МСП, відсутня чітко визначена політика сприяння розвитку малого та середнього бізнесу, залишається законодавчо неврегульованим статус інституцій цієї сфери, та й загалом бракує науково-прикладного обґрунтування основної ідеї, цінності, ролі та функціонального призначення організацій – "гравців", згідно з відомим вченням Дугласа Норта [1], – системи підтримки МСП.

Відповідно до Світового дослідження цінностей [2] у нашій країні спостерігаються зміни, з погляду демократичного розвитку скоріше негативні, що можуть свідчити про посилення певних аспектів традиційних цінностей і цінностей виживання; зокрема, спостерігається зниження довіри до більшості державних інституцій (судів, уряду, Верховної Ради, освітніх закладів, державних установ і служби загалом), окрім Збройних сил та Національної поліції, довіра до яких, навпаки, зросла; також знизилася довіра до громадських організацій і великого бізнесу. У 2020 р. лише трохи більше третини українців довіряли державним установам і службам – 37,5% (повністю довіряли 2,6% респондентів, довіряли деякою мірою – 34,9%); для порівняння – у 2011 р. рівень довіри до таких державних інституцій становив 44,4% (повністю – 4,3%, деякою мірою – 40,1%) [2]. Це також підтверджує необхідність інституційного реформування в Україні, в тому числі – якісних інституційних змін і у системі підтримки МСП.

Формулювання цілей. Метою дослідження є розгляд та уточнення концептуальних основ функціонування інституцій системи підтримки та сприяння розвитку малого і середнього бізнесу, в тому числі визначення цінності, місії (візії) їх роботи, основного функціонального призначення таких структур, а також проектування стратегічного управління їх діяльністю у практичній

площині за допомогою методики бізнес-моделювання.

Аналіз публікацій. Проблематикою інституційних механізмів підтримки і розвитку малого та середнього підприємництва займалося чимало вчених, серед яких відзначимо: А. Бутенко (державна підтримка МСП, технологічне підприємництво), З. Варналій (підприємництво та інвестиційна безпека), Т. Васильців (місце підприємництва у регіональному розвитку), В. Геєць (інституційна взаємодія держави і підприємницького середовища), С. Дрига (механізми управління та державної підтримки малого підприємництва), І. Манцуров (вплив МСП на конкурентоспроможність країни), Н. Супрун (розвиток МСП у контексті інституційних трансформацій економіки України), М. Пивоваров (механізми розвитку інфраструктури малого підприємництва), Н. Шлафман (напрями підвищення продуктивності підприємницької діяльності).

Інфраструктура підтримки МСП – це своєрідна опорно-рухова система, завдяки якій формується конкретне організаційно-економічне середовище для *сприяння підприємницькій діяльності* та швидкої адаптації суб'єктів малого і середнього бізнесу до ринкових умов; головним завданням такої інфраструктури є створення умов для ефективного здійснення підприємницької діяльності, подолання труднощів та вирішення проблем, пов'язаних із відсутністю знань, досвіду ведення бізнесу, доступу до кредитів та необхідної інформації, сприяння створенню нових робочих місць, подолання диспропорцій в економічному розвитку регіонів, збільшення експортної спроможності МСП, зростання виробництва та його структурна перебудова, спрощення доступу МСП до сучасних інноваційних технологій [3, с. 134–135]. Водночас М. Пивоваров відзначає, що "...складність інфраструктури як системи зумовлена *різноманітністю функцій, які виконують її складові елементи*" [4, с. 344–345]. Проте така багатовекторність діяльності інституцій сприяння розвитку малого і середнього бізнесу та відсутність єдиного підходу щодо концептуального трактування цінності їх роботи нівелює основне завдання та ефективність усієї інфраструктури підтримки МСП.

Отже, за численної кількості ґрунтовних праць бракує систематизації й уніфікованого визначення сутності, основного призначення інституцій системи сприяння розвитку малого та середнього бізнесу і, на жаль, доводиться засвідчити, що підтримка МСП здійснюється хаотично і стихійно.

Результати дослідження. Розуміючи під концепцією (з лат. "conceptio" – "осягати", "сприймати") систему поглядів, понять про ті чи інші явища або процеси, спосіб їхнього тлумачення, основну ідею будь-якої теорії, головний задум чи план нового, оригінального розуміння [5], спробуємо на концептуальних засадах визначити візію, головну ідею та цінність інституції інфраструктури підтримки МСП, її основне функціональне призначення.

Термін "інституції підтримки МСП" у цій праці передбачає елементи (об'єкти) інфраструктури сприяння розвитку малого і середнього бізнесу, тобто підприємства, установи та організації, державної чи приватної форм власності, які виробляють (надають) *послуги для МСП*; при цьому такі послуги переважно є інтелектуальними (консалтинговими). Важливо також уточнити, що зазначені вище інституції можуть представляти державний сектор (неприбуткові бюджетні

установи та організації, переважно – фонди підтримки підприємництва), громадськість (громадські організації, координаційні ради, асоціації тощо) та ринкову інфраструктуру (бізнес-центри, інноваційні центри, лізингові компанії, інші).

Кращі інституції, більш сприятливе середовище і менші перешкоди для вільної торгівлі та інвестування посилюють позитивний вплив витрат на НДДКР на багатофакторну продуктивність на рівні країни (на прикладі групи країн Організації економічного співробітництва та розвитку), тобто якість інституцій (установ) – один із рушіїв зростання багатофакторної продуктивності країни, забезпечення її економічного прогресу [6]. При цьому автори дослідження [7] доводять, що коли контролюється якість установ, знижується вплив на доходи та економічний розвиток країни таких факторів, як географічне розташування і ринок.

Інституції – це соціальні форми функцій суб'єктів, об'єктів, процесів і результатів економічної діяльності, що забезпечують еволюцію системи суспільного розподілу праці на підставі статусів, норм, правил, інструкцій, регламентів, контрактів, стандартів і порядків; саме *функціоналізм* слід визнати методологічною основою вивчення економічних інституцій [8, с. 56].

Так, відповідно до Закону України "Про розвиток та державну підтримку МСП в Україні" [9] до "об'єктів інфраструктури підтримки МСП належать бізнес-центри, бізнес-інкубатори, інноваційні бізнес-інкубатори, науково-технологічні центри, центри трансферу технологій, фонди підтримки малого підприємництва, лізингові компанії, консультативні центри, інші підприємства, установи та організації, основним завданням яких є сприяння розвитку МСП". Державна підтримка суб'єктів МСП включає фінансову, інформаційну, консультативну підтримку, у тому числі підтримку у сфері інновацій, науки та промислового виробництва, підтримку суб'єктів МСП, що провадять експортну діяльність, підтримку у сфері підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації управлінських кадрів та кадрів ведення бізнесу [9].

Зважаючи на чинні законодавчі норми, а також враховуючи напрацювання дослідників, зокрема [10, 11], систематизуємо існуючі теоретико-прикладні положення і уточнимо головне функціональне призначення окремих інституцій – об'єктів інфраструктури підтримки МСП у розрізі їх основних видів (табл. 1).

Таблиця 1

Функціональне призначення інституцій сприяння розвитку МСП

Тип (вид) інституції підтримки МСП	Основне функціональне призначення	Операційна діяльність
<i>Фонд підтримки підприємництва</i>	Реалізація державної політики у сфері сприяння розвитку МСП шляхом організації виконання цільових бюджетних програм	– Фінансово-кредитна підтримка МСП через уповноважені банки та фінансові установи; – впровадження різноманітних програм та проектів підтримки МСП, у тому числі щодо формування позитивного іміджу МСП; – координування діяльності інституцій сприяння розвитку малого та середнього бізнесу на відповідному рівні (національному/місцевому).
<i>Бізнес-центр</i> (консультативний центр, агенція розвитку бізнесу)	Забезпечення конкурентоспроможності малого і середнього бізнесу,	– Бізнес-підготовка і бізнес-освіта; – консультування, інформаційно-довідкова підтримка суб'єктів МСП; – індивідуальний консалтинговий супровід щодо вибору та реалізації бізнес-ідей;



	підвищення рівня поінформованості та підготовки МСП	– маркетинг, промоціювання діяльності МСП, інше.
Бізнес-інкубатор (бізнес-інкубатор (академічний, офісного типу, виробничий), бізнес-акселератор)	Активізація розвитку малого та середнього бізнесу, впровадження бізнес-стартапів	– Ресурсна підтримка (надання в користування приміщення / обладнання); – комплекс консалтингових послуг: консультування, індивідуальний супровід, інформаційно-довідкова підтримка, бізнес-освіта, маркетинг, промоціювання тощо.
Центр інновацій в бізнесі (науково-технологічний центр, інноваційний хаб, технопарк, технополіс, центр трансферу технологій, інноваційний / технологічний бізнес-інкубатор)	Впровадження інновацій у МСП, організація взаємодії у ланцюжку "наука / освіта – виробництво", сприяння розвитку венчурного підприємництва	– Реалізація проєктів і програм сприяння розвитку інновацій в МСП; – організація впровадження наукових досліджень у промислове виробництво; – фінансово-кредитне, маркетингове, інформаційно-консультаційне, консалтингове, матеріально-технічне, ресурсне, кадрове забезпечення суб'єктів малого і середнього бізнесу, які займаються інноваційною діяльністю.
Об'єднання підприємців (асоціація, спілка, альянс, дорадчі / координаційні ради, кластер, інші)	Лобювання інтересів бізнесу, розвиток окремих сфер і видів економічної діяльності, кооперація	– Організація та проведення просвітницьких заходів, "круглих столів" з владними структурами з актуальних питань бізнесу; – впровадження спільних партнерських соціальних і бізнес-проєктів; – організація та проведення виставок, ярмарків, інших заходів сприяння; – надання послуг для МСП окремого сектора економіки.

Джерело: розроблено автором за використання [9–11].

У табл. 1 інституції сприяння розвитку малого і середнього бізнесу за їхнім функціональним призначенням умовно згруповано за п'ятьма основними типами (видами): *фонди підтримки підприємництва* (державна політика сприяння і державна допомога), *бізнес-центри* (в основному консалтингові послуги для МСП), *бізнес-інкубатори* (послуги фізичної інфраструктури та інтелектуальна допомога при започаткуванні бізнесу), *центри інновацій в бізнесі* (сприяння розвитку інноваційної діяльності серед МСП, впровадження інноваційних програм і проєктів), а також *об'єднання підприємців* (переважно лобювання інтересів окремих груп бізнес-структур).

Цю класифікацію можна розширити, проте ми виділили найголовніші, на наш погляд, типи (види) інституцій відповідно до завдань, які вони виконують. При цьому треба пам'ятати, що основною функцією інституцій інфраструктури підтримки МСП є *сприяння розвитку малого та середнього бізнесу* шляхом надання їм послуг з ресурсної, інформаційно-довідкової, консультаційної, навчально-просвітницької, промоційної та іншого роду допомоги. Ця функція водночас виконує найважливішу соціальну місію – формує *цінність* інституції системи підтримки МСП.

У зазначеному контексті цікавою є діяльність інституцій підтримки МСП приватного сектора, адже їх можна розглядати і як суб'єктів соціального бізнесу. Цілком коректною є думка О. Кіреєвої [12]: "соціальні підприємства являють собою абсолютно *нестандартні інституції*"; тобто вони не є приватним

сектором, водночас не належать повністю громадському сектору". Результативність діяльності таких інституцій важливо оцінювати не лише за економічною складовою, а й за соціальним ефектом, який вони забезпечують громаді та країні. "Соціальні підприємства є своєрідними гібридами, що поєднують соціальні цінності із комерційною практикою; ...діяльність соціального підприємства базується на суспільних цінностях, прагненні досягти позитивних соціальних перетворень і до певної міри альтруїзмі" [12]. Тут варто додати, що ця "нестандартність", або ж "гібридність", знову ж таки становить *цінність* інституції інфраструктури підтримки МСП.

Розглядаючи стан інфраструктури підтримки МСП в регіонах України [13], можемо простежити відсутність універсального та об'єктивного підходу при формуванні даних, а також брак достовірної інформації та її невчасне оновлення. Приміром, у Волинській та Херсонській областях станом на 01.01.2019 р. знайдено по одній інформаційно-консультативній установі, водночас в Одеській області немає жодної; а от, на противагу, в м. Київ зафіксовано 658 таких структур, у Полтавській області – 615, у Донецькій – 599 тощо [13]. Так, на перший погляд, автор роботи [14, с. 33–34] правильно робить висновки про існування територіальної нерівномірності розташування інституцій підтримки підприємництва з їх акумулюванням в обласних центрах та столиці, що і видно з рис. 1; зауважуючи, що це першочергова перешкода, яка заважає досягати поставлених цілей та підвищувати конкурентоспроможність і привабливість підприємницького середовища України. Але ми б назвали головною проблемою відсутність визначеної політики сприяння розвитку малого і середнього бізнесу, системної та зрозумілої роботи у напрямі розбудови інфраструктури підтримки МСП, що і призводить до таких наслідків.

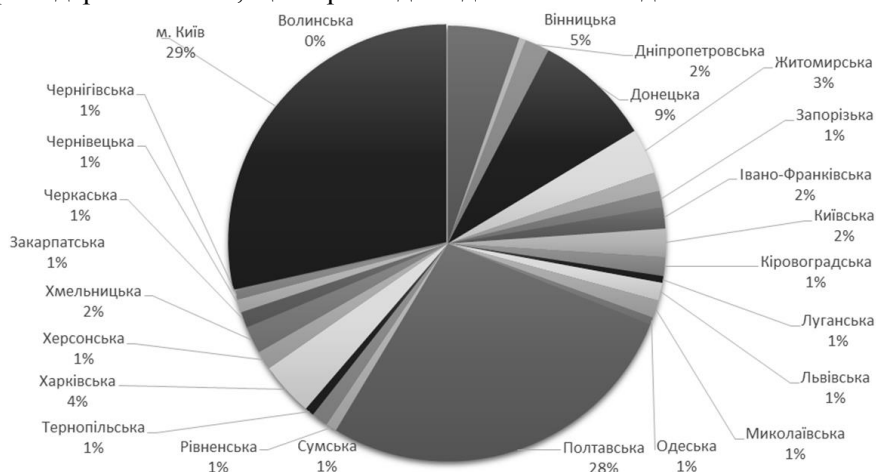


Рис. 1. Інституції інфраструктури підтримки МСП за кількістю в розрізі регіонів України станом на 01.01.2019 р.

Джерело: сформовано автором за [13].

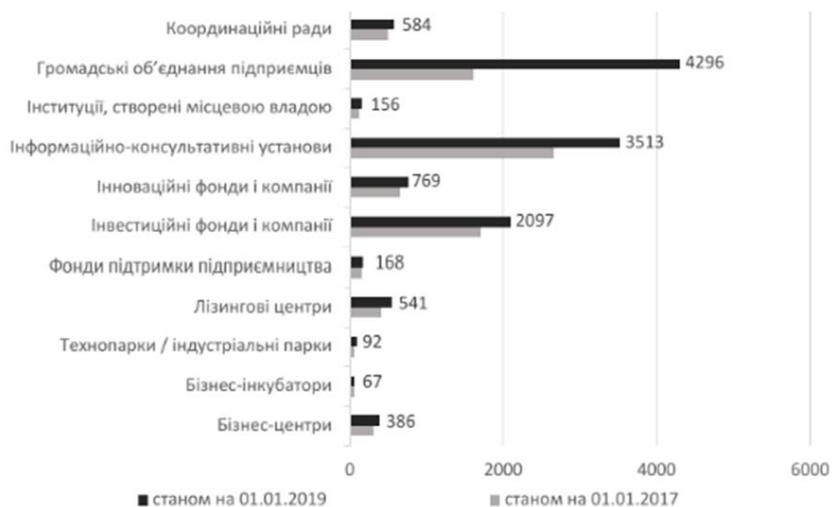


Рис. 2. Інфраструктура підтримки МСП в Україні за видами інституцій у 2017–2019 рр.

Джерело: сформовано автором за [13].

Наведемо ще один приклад підтвердження неналежної політики регулювання та статистичного моніторингу кількості інституцій сприяння розвитку малого і середнього бізнесу в Україні. Як бачимо з рис. 2, найбільш поширеними інституціями підтримки МСП є громадські об'єднання підприємців (станом на 01.01.2019 р. їх налічувалося 4296 одиниць, або 33,91% від загальної кількості). При цьому в Полтавській області зафіксовано 2708 таких об'єднань, що й вивело цей регіон у лідери в загальній структурі за регіональним виміром (28% інституцій зосереджено у Полтавській області – див. рис. 1). Водночас зазначено, що на Закарпатті не зареєстровано жодного громадського об'єднання підприємців і немає жодного елемента інфраструктури підтримки МСП, створеного за участю місцевих органів влади. Це ставить під сумнів достовірність статистичних даних, зокрема, може свідчити про відсутність єдиного підходу та належних роз'яснень щодо їх формування місцевими державними адміністраціями.

Також залишаються невизначеними критерії віднесення інституцій до окремих категорій елементів інфраструктури підтримки МСП. Наприклад, щодо того, які з них можуть вважатися інформаційно-консультативними, інноваційними фондами і компаніями тощо. Часто фонд підтримки підприємництва, бізнес-центр чи бізнес-інкубатор називають інформаційно-консультативною установою – як у такому випадку трактувати звітність і чи не станеться дублювання?

За даними Мінекономрозвитку, в Україні станом на 01.01.2019 р. налічувалося 12669 інституцій сприяння розвитку малого і середнього бізнесу, що на 4434 одиниці (або на 53,8%) більше, аніж станом на 01.01.2017 р. [13] – тобто їх немало. Проте перелічені вище проблеми статистичного моніторингу не дозволяють оцінити стан розвитку інфраструктури підтримки МСП об'єктивно.

Вартує уваги дослідження, підготовлене у 2016 р. Центром громадської експертизи за підтримки Представництва "Фонду Фрідріха Науманна за Свободу" в Україні та Програми USAID "Лідерство в економічному врядуванні" [11], в якому сформовано каталог та виділено основні досягнення інституцій системи

підтримки МСП в Україні. Але оновлення даних і взагалі подібні ініціативи не підтримуються уповноваженими структурами, що й актуалізує проведення цього дослідження і наступних у зазначеному напрямі.



Рис. 3. Показники підтримки та розвитку МСП в Україні у 2017–2019 рр.

Джерело: сформовано автором за [13].

Відносно результативності діяльності інституцій підтримки МСП, які працюють в Україні (рис. 3), можемо зауважити про зосередженість органів статистичного моніторингу на кількісних показниках роботи елементів інфраструктури і знову ж таки про наявність значних розбіжностей у представлених даних за регіонами країни.

Останніми роками утворено нові інституції підтримки МСП загальнодержавного рівня, зокрема: у 2018 р. – Український національний фонд стартапів, Офіс розвитку малого та середнього бізнесу Міністерства економіки України, у 2019 – Координаційну раду з питань розвитку мікропідприємництва та малого підприємництва. Ці факти доволі оптимістичні, проте за таких умов незрозумілим залишається статус інституцій, функціонування яких було передбачено законодавчим актом [9]. Сьогодні роль спеціально уповноваженого органу у сфері розвитку МСП виконує Департамент регуляторної політики та підприємництва Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України (як правонаступник Державного комітету з питань регуляторної політики та підприємництва), координацію дій з питань дерегуляції господарської діяльності виконує в тому числі й Державна регуляторна служба України [15], а ефективність діяльності Українського та регіональних фондів підтримки підприємництва, які згадані в Законі [9], на жаль, практично нульова.

Отже, основною проблемою існуючих в Україні інституцій підтримки МСП залишається відсутність належної державної політики сприяння розвитку малого і середнього бізнесу, невизначеність, а часто і дублювання функцій та завдань інституцій, уповноважених її впроваджувати. З огляду на це узгодження економічних цілей держави та підприємців, консолідація їхніх зусиль, формування механізмів забезпечення ефективної взаємодії стейкхолдерів потребує

застосування менеджерських підходів до організації та планування діяльності інфраструктури розвитку МСП [16, с. 430–431].

Якщо розглядати розвиток інституцій підтримки МСП у часі, то удосконалювати їхню роботу можна за допомогою розбудови внутрішньої структури організації на основі якісних і дієвих бізнес-моделей або ж стратегічних планів діяльності. Як зазначають О. Остервальдер та І. Піньє, насамперед менеджмент інституції має відповісти на важливе запитання: "Якою Ви уявляєте свою організацію (інституцію) через два, п'ять чи десять років? Чи перебуватимете Ви серед домінуючих гравців?" [17]. Бізнес-моделі описують обґрунтування того, як підприємство, установа, організація створює, забезпечує і фіксує *цінність*; концепція повинна бути простою, актуальною та зрозумілою, хоча складне функціонування надто спрощувати не варто [17].

Одним з дієвих інструментів коротко- і середньострокового стратегічного планування діяльності інституцій сприяння розвитку МСП, на нашу думку, може стати методика складання Canvas Business Model – бізнес-моделі Канвас (canvas – канва, трафарет чи в переносному значенні – основа, шаблон), розбудова якої на практиці може в комплексі виявити особливості, слабкі місця та "точки зростання", а в нашому випадку – й концептуально узагальнити засади функціонування інституції інфраструктури підтримки МСП.

Важливо нагадати, що інституції підтримки МСП виробляють (надають) *послуги для МСП*, тобто виступають повноцінними учасниками відповідного ринку, переважно у сфері консалтингу. Тому вважаємо доцільним використовувати цю методологію для стратегічного планування їх діяльності.

Тож спробуємо побудувати модель діяльності типової інституції сприяння розвитку малого та середнього бізнесу (рис. 4). Зауважимо також, що ми розглядаємо досить узагальнений випадок діяльності інституції інфраструктури підтримки МСП, адже нам важливо визначити *цінність продукту* для малого і середнього бізнесу (послуги для МСП) та *цінність* інституції як такої, загальне бачення (візію) її роботи, функціональне призначення та розвиток у часі. Звісно, при побудові моделі для конкретно визначеної інституції розробка потребує відповідного коригування й адаптації.

У представленій моделі враховано, що молодіжне підприємництво та жіночий бізнес повинні становити окремі пріоритети політики сприяння розвитку МСП, тобто молодь і жінки є особливими категоріями цільової аудиторії реципієнтів послуг. За результатами аналізу економік 50 країн світу, відповідно до Глобального моніторингу підприємництва 2019/2020 рр. [18], підтверджено, що більшу активність щодо започаткування бізнесу виявляють чоловіки, аніж жінки, тому політика розвитку жіночого підприємництва й надалі залишається важливим завданням для багатьох країн світу. Стосовно ж вікових характеристик підприємців-початківців, то молоді люди більш готові до підприємницького ризику, навіть незважаючи на менший доступ до ресурсів, включаючи капітал, знання та досвід [18].

Методика складання бізнес-моделі передбачає *послідовне* формування дев'ятьох складових (сегментів), які у разі моделі діяльності типової інституції сприяння розвитку МСП (рис. 4) матимуть таке змістове наповнення.



<p>8. КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ</p> <p>1) органи виконавчої влади на місцях та місцевого самоврядування, ОТГ;</p> <p>2) заклади вищої освіти, наукові установи;</p> <p>3) консалтингові компанії, агенції регіонального розвитку;</p> <p>4) система моніторингу виконання заходів проекту / надання послуг для МСП.</p> <p>6. КЛЮЧОВІ РЕСУРСИ</p> <p>1) Людський капітал, нематеріальні активи;</p> <p>2) фінансові ресурси;</p> <p>3) прилишення, обладнання, технології, інше</p>	<p>7. КЛЮЧОВІ ДІЇ</p> <p>1) оцінка проблеми – потреби конкретного виду послуги для МСП та формування концептуальних положень її надання;</p> <p>2) вирішення організаційно-юридичних питань діяльності;</p> <p>3) розробка механізму взаємодії зі споживачами послуг – налагодження комунікації;</p> <p>4) система моніторингу виконання заходів проекту / надання послуг для МСП.</p>	<p>2. ЦІННІСНІ ПРОПОЗИЦІЇ (ПРОДУКТ, ПОСЛУГА)</p> <p>1) інформаційно-довідкова та консультативна підтримка;</p> <p>2) доступ до фінансових ресурсів, фінансування для бізнесу;</p> <p>3) бізнес-підготовка та бізнес-освіта;</p> <p>4) ресурсна підтримка;</p> <p>5) співпраця з іншими споживачами послуг /учасниками заходів, результат дії ефекту синергії, моральне задоволення від дружби, соціальної взаємодії, самореалізації;</p> <p>6) оцінка потенціалу бізнесу, виявлення "точок зростання", стратегічне планування підприємницької діяльності, забезпечення економічної безпеки та сталого розвитку;</p> <p>7) представництво та лобювання інтересів бізнесу, промоціювання діяльності та продукції.</p> <p>Основні переваги: якість, доступність, комплексність. Ключові цінності: довіра, партнерство, доброзичливість</p>	<p>4. ВЗАЄМОВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ</p> <p>1) ефективна комунікація зі споживачами послуг / клієнтами на постійній основі;</p> <p>2) індивідуальний супровід, консультування протягом життєвого циклу впровадження бізнес-ідеї;</p> <p>3) формування і підтримка баз даних та комунікаційних платформ з клієнтами, допомога і після надання послуги</p> <p>3. КАНАЛИ РОЗПОВСЮДЖЕННЯ</p> <p><i>Комунікація як цінність через:</i></p> <p>1) індивідуальні контакти та взаємодію, персональні зустрічі, "гарячі" лінії;</p> <p>2) інформаційні системи та соціальні мережі: сайт, вайбер- та телеграм-групи, електронну пошту, фейсбук- групи та сторінки, платформи синхронної та асинхронної взаємодії, телефон тощо;</p> <p>3) офлайн чи онлайн-контакт: заняття, зустрічі, презентації, інформаційні семінари, тренінги, форуми, виставки і т. ін.;</p> <p>4) інтерв'ю, відозвернення, прес-конференції, тематичні телепередачі, інше</p>	<p>1. СЕГМЕНТ СПОЖИВАЧІВ</p> <p>1) потенційні суб'єкти підприємницької діяльності – усі, хто бажає започаткувати власну справу;</p> <p>2) підприємці – початківці;</p> <p>3) діючі суб'єкти підприємницької діяльності, які прагнуть диверсифікувати або ж інтенсифікувати бізнес;</p> <p>4) соціальні підприємці;</p> <p>5) інтелектуальні підприємці, соціально відповідальний, екологічний бізнес, інші.</p> <p>Потреби цільової аудиторії: увага, допомога, реалізація власного потенціалу та амбіцій, приналежність до спільноти.</p> <p>Характерні риси споживача: амбітність, креативність, вміння брати на себе відповідальність та приймати рішення</p>
<p>9. СТРУКТУРА ВИТРАТ</p> <p>1) початкові (передінвестиційні) витрати та організацію надання послуг для МСП, в тому числі придбання обладнання;</p> <p>2) витрати на утримання офісу, зарплата штатних працівників, залучених консультантів на основі договорів цивільно-правового характеру;</p> <p>3) витрати на дослідження, розробки інтелектуального продукту / послуги, друк роздаткових матеріалів;</p> <p>4) затрати та моніторинг, промоціювання заходів та діяльності;</p> <p>5) інші витрати на адміністрування надання послуг для МСП</p>	<p>5. ПОТОКИ ДОХОДІВ</p> <p>1) грантова проєктна діяльність;</p> <p>2) виділення фінансування на реалізацію заходів комплексних цільових бюджетних програм із державного, а частіше – з місцевих бюджетів;</p> <p>3) часткова компенсація вартості послуги споживачами / клієнтами (абонентська плата, членські внески або ж часткове покриття вартості окремої послуги);</p> <p>4) безпосередня фінансова допомога від приватних структур, безоплатно отримані активи, спонсорські кошти;</p> <p>5) інші надходження, не заборонені чинним законодавством України</p>			

Рис. 4. Модель діяльності типової інституції сприяння розвитку МСП

Джерело: розроблено автором на базі форми та структури бізнес-моделі Canvas [17], враховуючи роз'яснення до методики [19, 20].



1. СЕГМЕНТ СПОЖИВАЧІВ. Споживачами послуг (клієнтами) типової інституції сприяння розвитку бізнесу є: 1) *потенційні суб'єкти підприємницької діяльності* – це всі, хто бажає започаткувати власну справу, серед них: молодь, тимчасово непрацюючі особи – безробітні, учасники, ветерани АТО/ООС та члени їхніх сімей, жінки як окрема цільова аудиторія; 2) *підприємці-початківці* – це переважно мікробізнес, дрібні підприємці, фізичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності, які працюють до року; 3) *діючі суб'єкти підприємництва*, що прагнуть диверсифікувати або ж інтенсифікувати бізнес; 4) *соціальні підприємці* або *представники соціально незахищених груп населення*; 5) *інтелектуальні підприємці*, соціально відповідальний, екологічний бізнес. У підсумку можемо охарактеризувати клієнта інституції сприяння розвитку бізнесу як соціально активного, амбітного, креативного, загалом небайдужого споживача послуг.

2. ЦІННІСНІ ПРОПОЗИЦІЇ (ПРОДУКТ, ПОСЛУГА). Послугами (продуктами) типової інституції підтримки МСП є: 1) *інформаційно-довідкова та консультативна підтримка*; 2) *доступ до фінансових ресурсів, фандрейзинг для бізнесу*; 3) *бізнес-підготовка та бізнес-освіта* – отримання необхідних знань та навичок для підприємницької діяльності, менторство (наставництво, супровід у розробці та реалізації підприємницьких ідей); 4) *ресурсна підтримка* – користування приміщенням, обладнанням, технікою тощо; 5) *співпраця з іншими споживачами послуг / учасниками заходів*, отримання результату дії ефекту синергії, а також моральне задоволення від дружби, соціальної взаємодії, само реалізації тощо; 6) *оцінка потенціалу бізнесу, виявлення "точок зростання", стратегічне планування підприємницької діяльності, забезпечення економічної безпеки та сталого розвитку*; 7) *представництво та лобіювання інтересів бізнесу, промоціювання діяльності та продукції*. *Основні переваги*: якість (професійне обслуговування суб'єктів підприємництва), доступність (послуги для споживачів, на безоплатній основі або за ціною, значно нижчою за ринкову), комплексність (переважно послуги сукупно надаються в одному місці, що зручно для клієнта, водночас зберігається принцип індивідуального підходу до споживача). *Ключові цінності* – довіра, партнерство, добросовісність (як до партнерів та споживачів, так і всередині інституції).

3. КАНАЛИ РОЗПОВСЮДЖЕННЯ. Як і за допомогою яких інструментів, механізмів працюватимуть з клієнтами? Концептуально комунікація сприймається як цінність і впроваджується через: 1) *індивідуальні контакти та взаємодію, персональні зустрічі, функціонування "гарячих" ліній*; 2) *інформаційні системи та соціальні мережі*: сайт, вайбер- та телеграм-групи, електронну переписку, фейсбук-групи та сторінки, платформи синхронної та асинхронної взаємодії, телефон тощо; 3) *групові заняття, зустрічі, презентації, інформаційні семінари, тренінги, форуми, виставки і т.ін.*; 4) *інтерв'ю, відеозвернення, прес-конференції, тематичні телепередачі, інші канали комунікації*.

4. ВЗАЄМОВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ. Відзначимо такі основи формування взаємозв'язку інституції з МСП, як: 1) *ефективна комунікація зі споживачами послуг (клієнтами) на постійній основі*; 2) *індивідуальний супровід, консуль-*

тування протягом усього життєвого циклу впровадження бізнес-ідеї; 3) формування та підтримка баз даних та комунікаційних платформ з клієнтами, допомога і після надання послуги, що є надзвичайно важливим для споживача.

5. ПОТОКИ ДОХОДІВ. Джерела надходжень передбачені за рахунок: 1) грантової проектної діяльності, донорських коштів (міжнародної технічної допомоги); 2) виділення фінансування на реалізацію заходів комплексних цільових бюджетних програм із державного, а частіше – з місцевих бюджетів; 3) часткової компенсації вартості послуги споживачами/клієнтами (це абонентська плата, членські внески або ж часткове покриття вартості окремої послуги); 4) безповоротної фінансової допомоги від приватних структур, безоплатно отриманих активів, спонсорства; 5) інших надходжень, не заборонених чинним законодавством України. Послуги для кінцевого споживача переважно надаються *на безоплатній основі (безкоштовно)*, компенсація вартості таких послуг забезпечується з інших джерел (таких як бюджети різних рівнів, міжнародна технічна допомога, інше).

6. КЛЮЧОВІ РЕСУРСИ. Якими ресурсами володіє інституція сприяння розвитку бізнесу? Це 1) людський капітал, нематеріальні активи; 2) фінансові ресурси; 3) приміщення, обладнання, технології, інше. Для конкретного випадку, тобто для окремо взятої інституції, цей сегмент має бути уточнений.

7. КЛЮЧОВІ ДІЇ. Якою є основна діяльність та в якій послідовності її потрібно здійснювати, щоб проект було запроваджено? Це: 1) оцінка проблеми – потреби конкретного виду послуги та формування концептуальних положень надання послуг; 2) вирішення організаційно-юридичних питань діяльності, в тому числі реєстрація структури, підбір персоналу, вибір підрядників тощо; 3) розробка механізму взаємодії зі споживачами послуг (положення про порядок надання послуг, типовий договір на обслуговування, методика комунікації); 4) система моніторингу виконання заходів проекту / надання послуг (анкетування, контроль якості наданої послуги, оцінка відповідності концепції та вимірювання результативності заходів тощо).

8. КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ. Це: 1) органи виконавчої влади на місцях та місцевого самоврядування, ОТГ; 2) заклади вищої освіти, наукові установи; 3) консалтингові компанії, агенції регіонального розвитку, спеціалізовані громадські організації, бізнес-асоціації, інші суб'єкти інфраструктури підтримки підприємництва. Цікавою є взаємодія типової інституції сприяння розвитку МСП з переліченими партнерами у контексті *отримання та надання вигоди*: 1) із органами виконавчої влади на місцях та органами місцевого самоврядування, ОТГ (*отримуємо* для інституції сприяння розвитку МСП в основному фінансові ресурси, *надаємо (забезпечуємо)*: розвиток підприємництва, впровадження інновацій, соціально-економічний ефект для відповідної території); 2) із закладами вищої освіти, науковими установами (*отримуємо* – інтелектуальний капітал, приміщення, обладнання, *надаємо (забезпечуємо)* – комерціалізацію наукових досліджень, взаємозв'язок із працедавцями для випускників); 3) із агенціями регіонального розвитку, громадськими організаціями, бізнес-асоціаціями, іншими (*отримуємо* – людські ресурси, промоцію, *надаємо (забезпечуємо)* – вигоду від участі в проектах, розвиток власних послуг і т.ін.).

9. СТРУКТУРА ВИТРАТ. Витрати типової інституції підтримки МСП: 1) по-

чаткові (передінвестиційні) витрати та організацію надання послуг, у тому числі придбання обладнання; 2) витрати на утримання офісу, зарплата штатних працівників, залучених консультантів на основі договорів цивільно-правового характеру; 3) витрати на дослідження, розробки інтелектуального продукту/послуги, друк роздаткових матеріалів; 4) затрати на моніторинг, промоціонування заходів та діяльності; 5) інші витрати на адміністрування надання послуг.

Таким чином, представлена модель діяльності для типової інституції сприяння розвитку малого і середнього бізнесу (приміром, для бізнес-інкубатора), підтверджує соціальний ефект, який створюється за результатами роботи такої структури. Це не лише активізація розвитку бізнесу у відповідній місцевості, а й, водночас, формування активної, соціально відповідальної громади, небайдужих, економічно свідомих громадян – громадянського суспільства загалом. Як відзначалося, основними перевагами послуг інституцій підтримки МСП повинні залишатися якість, доступність, комплексність. Споживач, тобто суб'єкт МСП, має не лише бути задоволений послугою, а й отримувати додаткові вигоди (йдеться про спілкування з однодумцями, іншого роду соціальну комунікацію та взаємодію, індивідуальний консалтинговий супровід, рекламу, промоціонування власних ідей та подальшої діяльності, інше). Ключовими цінностями, які пропонується зберегти і розвинути в діяльності інституцій підтримки МСП, є довіра, партнерство, доброчесність.

Висновки та перспективи подальших досліджень

1. Відповідно до функціонально-прикладної ролі для МСП інституції сприяння розвитку малого і середнього бізнесу можна умовно згрупувати за такими основними типами (видами): фонди підтримки підприємництва, бізнес-центри, бізнес-інкубатори, центри інновацій в бізнесі, об'єднання підприємців – це б значно удосконалило статистичний облік їх діяльності. Механізм своєрідної "стандартизації" й уточнення консалтингових послуг інституцій системи підтримки МСП, що є предметом подальших наукових пошуків, допоможе унеможливити зловживання недобросовісних елементів і підвищить якість таких послуг для малого і середнього бізнесу.

2. В Україні, за даними Мінекономрозвитку, налічується чимало інституцій інфраструктури підтримки МСП, проте узагальнення та систематизація даних статистичного моніторингу щодо наявності й результативності їхньої роботи засвідчили ряд проблем, зокрема: відсутність уніфікованого підходу при визначенні статусу і функцій окремих інституцій, невчасне оновлення даних та брак інформаційної підтримки, зосередженість на кількісних показниках виміру, і, найголовніше, – сумніви щодо достовірності інформації. Рекомендується узгодити завдання для існуючих і новостворених інституцій інфраструктури підтримки МСП загальнодержавного рівня, а також впорядкувати звітність інших інституцій сприяння розвитку малого і середнього бізнесу в Україні за функціональною ознакою, що забезпечить дієвість системи підтримки МСП і можливість якісної оцінки впливу на МСП.

3. Інституції сприяння розвитку малого і середнього бізнесу виконують важливу соціальну місію щодо активізації розвитку підприємництва. Для таких інституцій ринкової інфраструктури доцільно використовувати методологію бізнес-моделювання Канвас, що є гнучкою у часі, підлягає поточному коригуванню,

і, водночас, відображає концептуальні підвалини функціонування інституцій та цінність їх продукту. Оптимізація діяльності інституцій підтримки малого та середнього бізнесу в Україні сприятиме зміцненню конкурентного середовища і реалізації підприємницького потенціалу населення – основи розвитку національної економіки та зростання добробуту людей.

Список використаних джерел

1. Норт Д. Інститути, інституціональні зміни і функціонування економіки / пер. з англ. А.Н. Нестеренка. Москва, 1997. 180 с. URL: <http://cee-moscow.com/doc/izd/North.pdf>
2. Світове дослідження цінностей 2020 в Україні / Український центр європейської політики. Київ, 2020. URL: http://ucerp.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/WVS-UA-2020_report_WEB.pdf
3. Про стан та перспективи розвитку підприємництва в Україні: національна доповідь / К.О. Ващенко, З.С. Варналій, В.С. Воротін, В.М. Геєць та ін. Київ: Держкомпріємництво, 2008. 226 с.
4. Пивоваров М.Г. Формування та розвиток малих підприємств як основи підприємництва: монографія. Запоріжжя: КПУ, 2010. 415 с.
5. Енциклопедія сучасної України. URL: http://esu.com.ua/search_articles.php?id=3256 (дата звернення – 01.01.2021).
6. Balazs Egert. Regulation, Institutions, and Productivity: New Macroeconomic Evidence from OECD Countries. *American Economic Review*. 2016. Vol. 106, No. 5. P. 109–113. <https://doi.org/10.1257/aer.p20161026>
7. Rodrik D., Subramanian A. and Trebbi F. Institutions Rule: The Primacy of Institutions Over Geography and Integration in Economic Development. 2002. <https://doi.org/10.3386/w9305>
8. Іншаков О.В., Фролов Д.П. Інституція – ключ до розуміння економічних інститутів. *Економічна теорія*. 2011. № 1. С. 52–62.
9. Закон України "Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні" від 22.03.2012 р. № 4618-6. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2013. № 3. С. 23.
10. Остацький В., Петренко В. Інституційно-організаційні механізми підтримки розвитку підприємництва. *Review of transport economics and management*. 2019. Вип. 2(18). С. 20–30. <https://doi.org/10.15802/rtem.v18i2.190450>.
11. Інституції підтримки підприємництва: концепція, особливості, діяльність / Л. Чорній та ін.; Центр громадської експертизи, Представництво Фонду Фридріха Науманна в Україні, Програма USAID "Лідерство в економічному врядуванні". 2016. 176 с. URL: https://platforma-msb.org/wp-content/uploads/2016/06/Catalogue-2016_web3.pdf
12. Кіреєва О.Б. Соціальне підприємництво як інструмент соціальної політики. *Актуальні проблеми державного управління та місцевого самоврядування*: зб. наук. пр. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2010. Вип. 3(6). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11kobdsp.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11kobdsp.pdf)
13. Інституції, що забезпечують підтримку підприємництва. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=0ced3c9f-a057-4852-9072-151dd387356a&title=Instytutii-SchoZabezpechuiutPidtrimkuPidprimnitstva> (дата звернення – 20.01.2021).
14. Стрілець В.Ю. Сучасний стан інфраструктури державного забезпечення розвитку малого підприємництва України. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 28. С. 32–37.
15. Деякі питання Державної регуляторної служби України : Постанова КМУ від 24.12.2014 р. №724. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/724-2014-%D0%BF#n10>
16. Підприємництво в Україні: історико-інституційний аналіз: монографія / [В.В. Небрат, Н.А. Супрун та ін.]; за ред. д.е.н. В.В. Небрат; НАН України, ДУ "Ін-т екон. та прогнозув. НАН України". Київ, 2019. 532 с. URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/314.pdf>



17. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, 2010. 288 p.
18. Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 / Global Entrepreneurship Research Association, LBS. 2020. URL: <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50443> (дата звернення – 20.01.2021).
19. Макет (канва) бізнес-моделі. URL: https://www.kiwka.com/wp-content/uploads/files/business_model_canvas_poster_ua.pdf
20. Бізнес-модель CANVAS для громадських організацій. URL: <https://www.prostir.ua/?kb=biznes-model-canvas-dlya-hromadskyh-orhanizatsij> (дата звернення – 20.01.2021).

Надійшла до редакції 10.03.2021 р.

Прорецензовано 14.04.2021 р.

Підписано до друку 29.06.2021 р.

Uliana Berezhnytska²

FOUNDATIONS FOR THE FUNCTIONING OF INSTITUTIONS FOR SUPPORT AND DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTREPRENEURSHIP

The article considers the conceptual foundations of the functioning of institutions for support and promotion of the development of small and medium businesses. The author defines the significance of such institutions, and the value of their product, that is, the services for small and medium entrepreneurship (SME), which allows a better understanding of the main functional and applied role and purpose of these entities.

Given the lack of trust from the population of Ukraine for government agencies and organizations, the presence of a number of problems in the SME support system, and especially the inadequate legislative regulation of the status and definition the functions of the main performers of SME development policy, the article notes that this area needs a qualitative institutional change.

The study uses the methods of analysis and synthesis, comparison, generalization, and induction and tests the methodology of Canvas Business Model strategic planning of the activities of SME support entities.

Guided by the principle of functionalism, the author conventionally groups the SME support institutions are conditionally grouped into five

² **Berezhnytska, Uliana Bohdanivna** – PhD of Economics, Associate Professor, Head of Applied Economy Department, Center for Entrepreneurship Development "Business Incubator", Coordinator, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (15 Karpatska str., Ivano-Frankivsk, 76019, Ukraine), ORCID: 0000-0001-5354-8502, Research ID: AAD-3197-2021, Scopus Author ID: 57217105224, e-mail: bi_if@ukr.net



main types: business support funds, business centers, business incubators, business innovation centers, and business associations. For each type of SME support institution, the main functional purpose and, accordingly, the main type of operational activity are specified. There are proposals that allow understanding the essence, the functional and applied role and the mission of individual elements of the SME support infrastructure. In practical terms, they can be used in state purpose-oriented programs to promote the development of small and medium businesses in order to qualitatively improve the final product for SME.

The author develops a model of the activity for a typical SME promotion entity, which is applicable, can be adapted to specific conditions and is flexible over time. Strategic planning of the entity's activities based on the methodology of Canvas Business Model allows defining both the value of the product (services for SME), as well as the general value of the entity's activities, which is extremely important in the SME support system.

It is emphasized that each institution of the SME promotion infrastructure performs an important social function. The key values recommended following for SME support institutions are trust, partnership, and righteousness.

Keywords: institution, SME support system, value, Canvas Business Model

References

1. North, Douglass (1997). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. (Nesterenko, A. - translation from Eng.). Moscow. Retrieved from <http://cee-moscow.com/doc/izd/North.pdf> [in Russian].
2. World study of values 2020 in Ukraine (2020). Ukrainian Center for European Policy. Kyiv. Retrieved from http://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/WVS_UA_2020_report_WEB.pdf [in Ukrainian].
3. Vaschenko, K.O., Varnaliy, Z.S., Vorotin, V.Ye., Heyets, V.M. et al. (2008). On the state and prospects of entrepreneurship in Ukraine. Kyiv: Derzhkompriyemnytstvo [in Ukrainian].
4. Pivovarov, M.G. (2010). Formation and development of small enterprises as the basis of entrepreneurship. Zaporizhzhya: KPU [in Ukrainian].
5. Encyclopedia of modern Ukraine. Retrieved 01.01.2021 from http://esu.com.ua/search_articles.php?id=3256 [in Ukrainian].
6. Balazs, Egert (2016). Regulation, Institutions, and Productivity: New Macroeconomic Evidence from OECD Countries. *American Economic Review*, 106: 5, 109-113. <https://doi.org/10.1257/aer.p20161026>
7. Rodrik, D., Subramanian, A. and Trebbi, F. (2002). Institutions Rule: The Primary of Institutions Over Geography and Integration in Economic Development. <https://doi.org/10.3386/w9305>
8. Inshakov, O.V., Frolov, D.P. (2011). Institution is the key to understanding economic institutions. *Ekonom. teor. – Economic theory*, 1, 52-62 [in Ukrainian].
9. Law of Ukraine "On the development and state support of small and medium enterprises in Ukraine" on 22.03.2012 No. 4618-6. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Information of the Verkhovna Rada of Ukraine (VVR)*, 3, 23 [in Ukrainian].



10. Ostetskyy, V., Petrenko, V. (2019). Institutional and organizational mechanisms to support business development. *Review of transport economics and management*, 2(18), 20-30. <https://doi.org/10.15802/rtem.v18i2.190450> [in Ukrainian].
11. Chorniy, L. et al. (2016). Institutions of business support: concept, features, activity. Center for Public Expertise, Friedrich Naumann Foundation Representation in Ukraine, USAID Leadership in Economic Governance Program. Retrieved from https://platforma-msb.org/wp-content/uploads/2016/06/Catalogue-2016_web3.pdf [in Ukrainian]
12. Kireeva, O.B. (2010). Social entrepreneurship as an instrument of social policy. *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia ta mistsevoho samovriaduvannia – Actual problems of public administration and local self-government*, 3(6). Retrieved from [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11kobdsp.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11kobdsp.pdf) [in Ukrainian].
13. Institutions providing support for entrepreneurship. Retrieved 20.01.2021_ from <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=0ced3c9f-a057-4852-9072-151dd387356a&title=Institutsii-SchoZabezpechuiutPidtrimkuPidprimnitstva> [in Ukrainian].
14. Strelets, V.Yu. (2019). The current state of the infrastructure of state support for the development of small business in Ukraine. *Infrastruktura rynku –Market Infrastructure*, 28, 32-37 [in Ukrainian].
15. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "Some issues of the State Regulatory Service of Ukraine" on 24.12.2014 No. 724. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/724-2014-%D0%BF#n10> [in Ukrainian].
16. Nebrat, V.V., Suprun, N.A. et al. (2019). Entrepreneurship in Ukraine: historical and institutional analysis. Institute for Economics and Forecasting, NAS of Ukraine. Kyiv. Retrieved from <http://ief.org.ua/docs/mg/314.pdf> [in Ukrainian].
17. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.
18. Global Entrepreneurship Research Association (2020). *Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020*. LBS. Retrieved 20.01.2021 from <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50443>
19. Layout (canvas) of businessmodel. Retrieved from https://www.kiwka.com/wp-content/uploads/files/business_model_canvas_poster_ua.pdf [in Ukrainian].
20. Business model CANVAS for public organizations. Retrieved 20.01.2021_ from <https://www.prostir.ua/?kb=biznes-model-canvas-dlya-hromadskyh-orhanizatsij> [in Ukrainian].