



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Швейцарська Конфедерація



ПОГЛЯД У МАЙБУТНЄ

АНАЛІТИЧНИЙ ЗВІТ

РОЗВИТОК МІКРО-,
МАЛОГО ТА
СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ
В УКРАЇНІ ДО 2030 РОКУ



Погляд у майбутнє: розвиток мікро-, малого та середнього бізнесу в Україні до 2030 року. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2022. 60 с.

Форсайт «Розвиток мікро-, малого й середнього бізнесу в Україні до 2030 року» – це дослідження мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ) України, його місця та перспектив в українській економіці. Воно проводилося в **жовтні-листопаді 2021 року** за участі широкого кола експертів, передусім представників бізнес-об'єднань, а також експертів-економістів та представників бізнес-освіти, урядовців і членів парламенту. Майбутнє сектору розглядалося в межах періоду до 2030 року.

Мета дослідження:

1. Сформувати **спільне бачення** розвитку ММСБ України до 2030 року.
2. Дати аналітичну основу для розробки національної **стратегії підтримки малого й середнього підприємництва**.
3. На основі довіри та спільного бачення створити **спільноту лідерів ММСБ як суб'єкта**, що бере активну участь у реалізації цієї стратегії.

Результати цього дослідження стануть підґрунтям для напрацювання національної стратегії розвитку мікро-, малого й середнього підприємництва, тому зацікавлять представників ММСБ, галузевих об'єднань, органів влади та всіх, хто вболіває за розвиток України та відновлення її місця на економічній мапі світу, яке визначене потенціалом країни.

Цю публікацію створено в рамках швейцарсько-українського Проєкту «Зміцнення членських бізнес-об'єднань мікро-, малих і середніх підприємств в Україні», який упроваджується Програмою розвитку ООН в Україні (ПРООН) у співпраці з Міністерством економіки і за підтримки Швейцарії.

Думки, висновки чи рекомендації, викладені в цьому документі, належать авторам (авторкам) та упорядникам (упорядницям) і не обов'язково відображають погляди Уряду Швейцарії, Програми розвитку ООН в Україні або інших агенцій ООН.

Матеріал, наведений у цьому дослідженні, є об'єктом авторського права. Оскільки ПРООН вітає поширення своїх знань, цю публікацію можна відтворювати, повністю або частково, в некомерційних цілях і за умови наведення повного посилання на неї. Карти, графічні зображення тощо слугують ілюстраціями та не обов'язково відображають позицію ПРООН щодо правового статусу жодної країни (території) чи делімітації кордонів.

Над публікацією працювали:

Автори	Редагування, коректура та переклад	Дизайн та верстка	Експертна вичитка	Координація
Валерій Пекар Любомир Шавалюк	Редакторка: Ольга Маханьова Переклад: Тетяна Ликова	Юлія Мадінова	Ірина Герасименко	Максим Борода Ірина Герасименко Катерина Кравченко

Висловлюємо подяку за неоціненний внесок у проведення цього дослідження:

- Урядовим партнерам: Міністерству цифрової трансформації України, Міністерству економіки України та Офісу з розвитку підприємництва та експорту, й особливо Валерії Іонан та Андрію Ремізову за лідерство та довіру.
- Лідерам понад 90 українських бізнес-об'єднань та експертам за залученість, активне обговорення та формування плану дій щодо питань, які стосуються майбутнього, висвітлення потреб та проблем ММСБ.
- Команді розробників Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва, зокрема Максиму Нефьодову, Роберту Зелді та Гнату Забродському, за ефективну співпрацю та врахування результатів дослідження.
- Євгену Килимнику (Лабораторія інноваційного розвитку ПРООН) та Максиму Семенчуку (Міністерство цифрової трансформації України) за експертні консультації та обмін досвідом.

 **Партнери**
Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Швейцарська Конфедерація

 **Міністерство
цифрової трансформації
України**

 **МІНІСТЕРСТВО
ЕКОНОМІКИ
УКРАЇНИ**

 **ОФІС З РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА ЕКСПОРТУ**
ДЕРЖАВНА УСТАНОВА

Програма розвитку ООН в Україні

Кловський узвіз, 1. Київ 01021, Україна

Тел.: +380 (44) 253-9363

www.ua.undp.org

A person's hands are shown holding a smartphone, displaying a photo of a group of people sitting around a table in a meeting. The person holding the phone is wearing a grey jacket and a green shirt. In the background, other people are seated in a room with a wooden floor and a green curtain. A spiral notebook is visible on the person's lap.

Резюме

Форсайт «Розвиток мікро-, малого й середнього бізнесу в Україні до 2030 року» – це дослідження мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ) України, його місця та перспектив в українській економіці. Воно проводилося в жовтні-листопаді 2021 року та об'єднало представників бізнес-об'єднань, бізнес-освіти, економістів, урядовців, членів парламенту тощо.

Дослідження здійснювалося у кілька етапів: робоча сесія (71 учасник), зустріч із розробниками політик із відповідних міністерств, онлайн-опитування (88 учасників), публікація та публічне обговорення звіту.

Мета дослідження має три вектори:

- 1. Сформуванати спільне бачення розвитку ММСБ.**
- 2. Забезпечити аналітику для розробки національної стратегії підтримки малого й середнього підприємництва.**
- 3. На основі довіри та спільного бачення створити спільноту лідерів ММСБ як суб'єкта, що бере активну участь у реалізації цієї стратегії**

Під час робочої сесії учасники та учасниці визначали головні тренди, що впливатимуть на розвиток ММСБ в Україні в межах періоду 10 років (до 2030 року). Було визначено 75 трендів, із яких 35 інваріантних (існуватимуть незалежно від дій управлінських суб'єктів) та 40 варіативних, а також 13 джокерів («чорних лебедів») – малоймовірних, непередбачуваних, але визначальних подій.

Шляхом голосування було вибрано 7 найважливіших варіативних трендів: етичність ведення бізнесу, органік-еко, детінізація, нестача кваліфікованих кадрів, демонополізація/ деолігархізація, єднання МСБ, дерегуляція/ спрощення законодавства. Два найважливіші з них – дерегуляція/ спрощення законодавства та єднання МСБ – сформували сценарний простір.

Сценарний простір форсайту

		Тренд «Дерегуляція, спрощення законодавства»	
		Зростає	Не зростає
Тренд «Єднання МСБ»	Зростає	«Вільна ЕКОномічна Січ» (бажаний сценарій)	«Вагітність бізнес-революцією» (ймовірний сценарій)
	Не зростає	«Спортзал без інструктора»	«Чорна діра» (інерційний, небажаний сценарій)

За кожним зі сценаріїв були визначені основні характеристики, ключові події, хто виграє, хто програє, що робити ММСБ, індикатори точок розщеплення тощо. Учасники і учасниці обрали бажаний, небажаний, імовірний та інерційний сценарії.

Щоб забезпечити перехід від інерційного до бажаного сценарію, учасники й учасниці напружували дорожню карту – перелік заходів, які слід реалізувати, щоб створити середовище, сприятливе для розвитку ММСБ. Кожен із запропонованих заходів мав бути адресований якомусь суб'єкту: бізнесу (бізнес-об'єднанням), державі або міжнародним організаціям.

Далі обговорювалися підсумки робочої сесії з розробниками політик. Так було виявлено перелічені далі проблеми:

- Ключові стратегічні кроки, яких МСБ очікує від держави, лежать поза компетенцією Уряду (судова, антимонопольна, податкова, земельна реформи тощо). Існує низка інших функціональних проблем і обмежень держави, які МСБ не знає і не розуміє, а сфокусований на ключових проблемах, що його турбують.
- Бізнес-об'єднання висловлюють численні скарги щодо відкочування назад дерегуляції, при цьому маючи на увазі весь комплекс процедур взаємодії бізнесу та держави. Низька економічна свобода та поновлення практики «закручування гайок» породжує загальну зневіру. Зменшується породжена Революцією Гідності віра бізнесу в можливість проведення ефективної деолігархізації/ демонополізації.
- За суб'єктивним відчуттям підприємців, яке, однак, не поділяють урядовці, інтереси МСБ не представлені у структурах влади; його немає в порядку денному ключових центрів прийняття економічних рішень держави. Це створює загрозу того, що стратегія підтримки малого й середнього підприємництва стане розчаруванням.

Враховуючи виявлені проблеми, було проведено онлайн-опитування, що допомогло розставити пріоритети, узгодити позиції представників держави та МСБ, а також перевірити висунуті гіпотези. Воно проводилося з 25 жовтня по 19 листопада 2021 року, було опитано 88 осіб. Анкета для опитування була створена у тісній співпраці з командою розробників Стратегії підтримки малого й середнього підприємництва.

Респондентам було запропоновано 15 відкритих і закритих запитань. Їхні відповіді можна підсумувати так:

- **Запитання №1** (відкрите). Найбільші проблеми МСБ в Україні – недоступність фінансування, погана податкова політика (ставки, закони, практика), брак кваліфікованої робочої сили, компетенцій та внутрішніх спроможностей МСБ. Серед менш важливих проблем переважна більшість пов'язана з державою.
- **Запитання №2** (відкрите). Найпроблемніші для МСБ державні політики у регуляторній сфері – оподаткування, адміністрування податків, блокування податкових накладних, високе податкове навантаження; також трудове законодавство, обов'язкове запровадження РРО, приєднання до мереж монополістів, отримання ліцензій, дозволів, погоджень та інші.
- **Запитання №3** (закрите). Понад половина опитаних вважає, що умови ведення бізнесу ускладнилися, і лише незначна частка респондентів зазначила, що вести бізнес стало легше.
- **Запитання №4** (відкрите). Основні чинники ускладнення ведення бізнесу – пандемія COVID-19 та карантинні обмеження, погіршення ситуації з робочою силою, часті зміни законодавства тощо. Утім, ведення бізнесу полегшилося завдяки цифровізації та запровадженню порталу «Дія».
- **Запитання №5** (закрите). Понад половина опитаних вважає, що державна економічна політика стосовно МСБ рухається в неправильному напрямку, і лише трохи більше, ніж чверть опитаних має позитивне сприйняття.
- **Запитання №6** (закрите). Респондентам було запропоновано оцінити вплив 22 основних проблем бізнесу окремо на індивідуальні, мікро-, малі й середні підприємства. Бізнес меншого масштабу потерпає від недофінансування та низької купівельної спроможності споживачів, водночас корупція та рейдерство турбують бізнес більшого масштабу. Постійна зміна правил гри та невпевненість у завтрашньому дні, брак робочої сили та високі податки на працю – ось проблеми, характерні для бізнесу всіх розмірів.
- **Запитання №7** (закрите). Респонденти не дуже високо оцінюють реалістичність проведення на практиці деолігархізації/ демонополізації в Україні у найближчі п'ять років: середня оцінка 4.82 за 10-бальною шкалою.
- **Запитання №8** (відкрите). Державні сервіси, покращення яких є найкориснішим для ММСБ: діюча, дієва «Дія», електронний кабінет платника податків, цифровізація та онлайн-сервіси, ProZorro, ЦНАПи.
- **Запитання №9** (відкрите). Сфери, в яких підприємцям бракує знань: фінанси та інвестиції, маркетинг та продажі, зовнішньоекономічна діяльність, законодавство та правознавство, управління персоналом, стратегічне планування, управлінський облік тощо.
- **Запитання №10** (закрите). Опитані дуже мало користуються програмами державної підтримки або не можуть їх оцінити. Серед 9 зазначених програм лише 4 були позначені як задовільні (понад 20% опитаних): програма доступних кредитів «5-7-9», регіональні програми грантової підтримки, Український культурний фонд та діяльність Офісу з розвитку підприємництва та експорту.
- **Запитання №11** (закрите). Серед 12 запропонованих напрямків підтримки опитані вибрали три потенційно найефективніші: зменшення податків при створенні робочих місць, пільгові кредити, цифровізація та інновації.
- **Запитання №12** (закрите). Майже всі опитані чули про «Дія.Бізнес», переважна більшість відвідувала платформу «Дія.Бізнес» та знає різницю між «Дія» та «Дія.Бізнес». Водночас лише незначна кількість відвідувала один із центрів підтримки підприємців «Дія.Бізнес».

- **Запитання №13** (закрите). Серед запропонованого переліку заходів, необхідних для ММСБ, понад половина опитаних підтримала перегляд податкової системи для МСБ з акцентом не на пільги як такі, а на легкість виконання норм, рівні правила гри. Ще 5 заходів були підтримані третиною опитаних, ще 11 – чвертю.
- **Запитання №14** (відкрите). Респонденти згенерували 44 ідеї підтримки МСБ у шістьох напрямках – податковому, регуляторному, інституційному, трансформаційному, освітньому та у напрямі державної політики.
- **Запитання №15** (закрите). Лідери та лідерки МСБ скептично ставляться до ідеї безпосередньої політичної активності бізнесу, а схильються до прагматичного підходу співпраці по конкретних проблемах.

З усієї інформації про МСБ, отриманої у процесі проведення форсайту, можна зробити такі висновки:

1. Кадровий голод – це найгостріша стратегічна проблема ММСБ. Вона зумовлює низку секторальних дисбалансів та загрожує національній економічній безпеці. Без вирішення цієї проблеми розвиток сектору неможливий. Рівень компетенцій – найбільша хронічна проблема. Нинішній рівень не дозволяє багатьом підприємцям вирватися з кола поточних проблем, а тимчасом світ швидко рухається вперед. Наслідок – обмежений потенціал сектору, через що ММСБ перебуває поза глобальним дискурсом.
2. Держава в цілому – основна внутрішня проблема. На її подолання витрачається сила-силенна ресурсів, конструктивне використання яких кардинально змінило б стан справ у секторі. Ключові стратегічні кроки, яких ММСБ очікує від держави, перебувають поза компетенцією Уряду. Урядові установи обмежені власними повноваженнями та низькою інституційною спроможністю, чого не знає й не розуміє МСБ, сфокусований на власних ключових проблемах. За суб'єктивним відчуттям підприємців, яке, однак, не поділяють урядовці, інтереси ММСБ не представлені у структурах влади, сторони не чують одна одну.
3. Форсайт також підтвердив глибоку комунікаційну проблему між державою та МСБ. Якщо після кількох років реформ серед корисних державних сервісів лише третина підприємців може назвати добре розрекламований додаток «Дія», а інші сервіси взагалі мало хто згадав, то це можна назвати повним провалом.
4. За останні два роки умови ведення бізнесу погіршилися, державна економічна політика йде в хибному напрямку. Бізнес-об'єднання висловлюють численні скарги щодо відкочування назад дерегуляції. Зменшується породжена Революцією Гідності віра бізнесу в можливість проведення ефективної деолігархізації/демонополізації. Низька економічна свобода та поновлення практики «закручування гайок» породжує загальну зневіру, зростання популярності ідеї щодо еміграції.
5. Прозорість та незмінність правил гри, передусім в податковому та регуляторному законодавстві, систематичне блокування ініціатив, спрямованих на погіршення умов ведення підприємницької діяльності, – ось основна вимога ММСБ. Також учасники та учасниці форсайту вітають ініціативи щодо популяризації підприємництва, його інформаційної підтримки, наголошують на важливості фінансової грамотності населення.
6. Реакція на проблеми з державою – необхідність об'єднуватися – визнана учасниками та учасницями одним з двох головних варіативних трендів. Але допоки ММСБ витрачає значний ресурс на вирішення поточних проблем, доти йому бракує часу об'єднуватися та системно генерувати стратегічні, зокрема державотворчі рішення.

ЗМІСТ

1. Вступ.....	10	
2. Методологія дослідження.....	12	
3. Робоча сесія.....	15	
3.1. Ключові тренди	17	
3.2. Сценарний простір	20	
3.3. Опис сценаріїв	22	
3.4. Джокери	25	
3.5. Дорожня карта.....	26	
3.6. Заключні коментарі до робочої сесії... ..	28	
4. Зустріч із розробниками політик	30	
5. Опитування лідерів та лідерок бізнес-об'єднань	33	
5.1. Найбільші проблеми МСБ в Україні	35	
5.2. Найпроблемніші регулятивні заходи для виконання МСБ в Україні	38	
5.3. Загальна оцінка складності ведення бізнесу	39	
5.4. Чинники складності ведення бізнесу ..	40	
5.5. Оцінка економічної політики держави.	41	
5.6. Основні проблеми бізнесу в Україні ...	42	
5.7. Деолігархізація/ демонополізація.....	44	
5.8. Найкорисніші державні сервіси.....	44	
5.9. Найнеобхідніші знання.....	45	
5.10. Оцінка програм державної підтримки	46	
5.11. Перспективні програми державної підтримки.....	47	
5.12. Знайомство з платформою «Дія.Бізнес».....	48	
5.13. Найбільш необхідні заходи	49	
5.14. Ідеї підтримки МСБ.....	52	
5.15. Бажаний формат єднання МСБ	55	
6. Висновки та рекомендації.....	56	

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ

АМКУ	Антимонопольний комітет України
БО	бізнес-об'єднання
Держпраці	Державна служба України з питань праці
ЄСВ	єдиний соціальний внесок
ЗЕД	зовнішньоекономічна діяльність
Мінекономіки	Міністерство економіки України
ММСБ	мікро-, малий та середній бізнес
МСБ	малий і середній бізнес (використовується у тому ж значенні, що ММСБ)
ММСП	мікро-, малі та середні підприємства
ООН	Організація Об'єднаних Націй
ПРООН	Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй
РРО	реєстратор розрахункових операцій
ТПП	торгово-промислова палата
ФОП	фізична особа-підприємець
ЧБО	членське бізнес-об'єднання

1

ВСТУП

ЗМІЦНЕННЯ ЧЛЕНСЬКИХ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАНЬ МІКРО-, МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Україні 30 років. Для багатьох людей особисто це такий вік у житті, коли постає одне глибоке питання: хто я є? Коли найбільш яскраві та емоційні моменти юності вже позаду, виникає нестримне прагнення визначити своє принципове місцезнаходження в часі, просторі, множинах ідей, подій, спільнот, прагнень. Це прагнення нарешті з'являється в Україні та українців. Хто ми є?

Історія знає відповідь на це питання. Українці – це народ вільних, підприємливих людей праці, які тяжіли до індивідуалізму в мирні часи, щоб зосібна давати раду собі та своїм родинам, та об'єднувалися перед лицем значної загрози, щоб разом дати їй потужну відсіч. З давніх-давен достаток України базувався на потужному класі «куркулів» – підприємливих господарів, які вміли й любили працювати, а тому ніколи не бідували. По-сучасному їх назвали б малими й середніми підприємцями.

Масова належність українців до цього класу зумовлена зазначеними особливостями нашої ментальності. Але за радянських часів цей клас був цілеспрямовано винищений. І тому на сьогодні економічні досягнення та показники малого й середнього бізнесу в Україні доволі скромні порівняно з іншими країнами. Радянського Союзу вже давно немає на політичній мапі світу, потроху він відходить і з нашої ментальності. Із поверненням України та українців до першоджерел питання розвитку малого й середнього бізнесу, відновлення його статусу й ваги в національній економіці виникає саме собою.

Ось у чому полягає важливість стратегії розвитку малого й середнього підприємництва та проведення форсайту «Розвиток мікро-, малого й середнього бізнесу в Україні до 2030 року» як її аналітичної основи.

2

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ



28 Основні характеристики

1) Близька до людини, добре адаптована

- Простота в експлуатації
- Близькість
- Надійність

2) Класична форма, компактність

- Простота в експлуатації, легкість перенесення
- Простота в експлуатації
- Близькість до людини, добре адаптована
- Простота в експлуатації, легкість перенесення
- Близькість до людини, добре адаптована
- Простота в експлуатації, легкість перенесення

3) Класична форма, компактність

- Простота в експлуатації, легкість перенесення
- Близькість до людини, добре адаптована
- Простота в експлуатації, легкість перенесення
- Близькість до людини, добре адаптована
- Простота в експлуатації, легкість перенесення
- Близькість до людини, добре адаптована

Форсайт «Розвиток мікро-, малого й середнього бізнесу в Україні до 2030 року» – це дослідження мікро- малого та середнього бізнесу України, його місця та перспектив в українській економіці. Дослідження проводилося в жовтні-листопаді 2021 року за участі широкого кола експертів, передусім представників бізнес-об'єднань, а також експертів-економістів і представників бізнес-освіти, урядовців, членів парламенту. Майбутнє сектору розглядалося в межах періоду до 2030 року.

Мета дослідження

- Сформувати **спільне бачення** розвитку ММСБ України до 2030 року.
- Дати аналітичну основу для розробки національної **стратегії підтримки малого й середнього підприємництва**.
- На основі довіри та спільного бачення створити **спільноту лідерів ММСБ як суб'єкта**, що бере активну участь у реалізації цієї стратегії ґрунтуючись на довірі і спільному баченні.

У ході дослідження було застосовано низку футурологічних методів для обговорення, окреслення та вивчення можливих, ймовірних та бажаних альтернатив майбутнього.

1. Сесії щодо майбутніх перспектив (Futures Workshops) – захід за участі широкого кола учасників для проведення дослідження, орієнтованого на майбутнє. Це інструмент для залучення ключових зацікавлених осіб до обговорення та формування плану дій щодо питань, які стосуються їхнього майбутнього¹.

2. Образи майбутнього (Images of the Future) відображають очікування, які люди мають на майбутнє. Вони є інструментами людства для подолання невизначеності². Наші уявлення про майбутнє не тільки відображають наші надії і страхи, але й свідомо та підсвідомо впливають на нашу поведінку і рішення³. Метод було застосовано як елемент робочої сесії.

3. Картування трендів (Driver mapping). У ході дослідження експерти визначили основні тренди, що протягом цього періоду формуватимуть майбутнє ММСБ в Україні за сімома вимірами: політичний, економічний, суспільний, технологічний, правовий, екологічний та людський вимір (PESTLE + human dimension). **Інваріантні тренди** формують **неминуче майбутнє**, яке наступить незалежно від дій управлінських суб'єктів і входить у всі сценарії можливого майбутнього.

1 Jungk, R. & Mullert, N. (1987) Future workshops: how to create desirable futures. London: Institute for Social Inventions.

2 Polak, F.L. (1973) The image of the future. Amsterdam: Elsevier.

3 Rubin, A. (2013) 'Hidden, inconsistent, and influential: Images of the future in changing times', Futures, 45, pp. S38–S44. doi:10.1016/j.futures.2012.11.011.

Варіативні тренди доповнюють неминуче майбутнє, утворюючи сценарний простір **можливого майбутнього**. Таким чином, те, який сценарій можливого майбутнього реалізується в підсумку, залежить від рішень управлінських суб'єктів та їхнього впливу на варіативні тренди. Важливим об'єктом дослідження є також **джокери** («чорні лебеді») – малоімовірні, непередбачувані події, які мають визначальний вплив на можливе майбутнє.

4. Розробка сценаріїв (Scenarios). У технологічному прогнозуванні, стратегічному аналізі чи дослідженнях майбутнього сценарії застосовують для знаходження та висвітлення ключових аспектів⁴. Однак, сценарії – це не окремі передбачення чи прогнози. Вони є радше описом розвитку подій, тенденцій та того, що може статися і як на це впливає сьогодні. Сценарії є зручним способом організації різних тверджень про майбутнє, вони описують як майбутню ситуацію, так і перебіг подій, що веде до неї⁵. Мета створення сценаріїв полягає в тому, щоб систематично досліджувати, розробляти та перевіряти альтернативи майбутнього, які є ймовірними. Сценарії відіграють важливу роль у створенні довгострокової політики, стратегій та інших документів стратегічного планування, які мають на меті змінити майбутнє⁶. З методологічної точки зору, для побудови основних сценаріїв можливого майбутнього використовувався метод подвійної змінної (double variable method)⁷, в рамках якого було обрано дві основні рушійні сили та сформовано чотири сценарії.

5. Зворотне прогнозування (Backcasting)

застосовується після визначення бажаного майбутнього, та передбачає напрацювання кроків, які необхідно зробити для досягнення такого майбутнього⁸. Метод було застосовано для формування дорожньої карти.

Вивчення сценаріїв майбутнього мікро-, малого й середнього бізнесу в Україні до 2030 року проводилося у три основні етапи:

- 1. Робоча сесія за участі експертів** – відбулася 1 жовтня 2021 року (взяли участь 71 особа). Визначення рамки дослідження, визначення суб'єктів, основних трендів, рушійних факторів та сценаріїв, висунування гіпотез для перевірки.
- 2. Зустріч із розробниками** Стратегії розвитку ММСБ із відповідних міністерств та експертами – відбулася 12 жовтня 2021 року.
- 3. Онлайн-опитування** проводилося у період з 25 жовтня по 19 листопада 2021 року (взяли участь 88 осіб). Воно дозволило перевірити висунуті гіпотези, а також зібрати великий обсяг матеріалу щодо проблем ММСБ та стратегічних кроків, необхідних для розвитку сектору.

4 Amer, M., Daim, T.U. and Jetter, A. (2013) 'A review of scenario planning', *Futures*, 46, pp. 23–40. doi:10.1016/j.futures.2012.10.003.

5 Godet, M. (2000) 'How to be rigorous with scenario planning', *Foresight* (Cambridge), 2(1), pp. 5–9. doi:10.1108/14636680010802438.

6 Glenn, J.C. and Gordon, T.J. (2009) *Futures Research Methodology Version 3.0*. The Millennium Project.

7 J. Galtung, vols. 1–6, *Essays in Peace Research*, Christian Ejlertsen, Copenhagen, 1998.

8 Quist, J. and Vergragt, P. (2006) 'Past and future of backcasting: The shift to stakeholder participation and a proposal for a methodological framework', *Futures: the journal of policy, planning and futures studies*, 38(9), pp. 1027–1045. doi:10.1016/j.futures.2006.02.010.



РОБОЧА СЕСІЯ



Робоча сесія відбулася 1 жовтня 2021 року в Києві. У ній взяла участь 71 особа, в тому числі 40 представників бізнес-об'єднань, 18 експертів-економістів та представників бізнес-освіти, а також урядовці, члени парламенту тощо. Головна мета робочої сесії полягала у визначенні рамки дослідження, ключових трендів та сценаріїв.

З метою пошуку ключових трендів, що визначатимуть розвиток ММСБ в Україні, з числа учасників та учасниць робочої сесії було сформовано **7 груп за такими напрямками:**

1. Політика та міжнародні відносини
2. Економіка, ринки, фінанси
3. Технології
4. Суспільство, етика, культура
5. Людина, її мислення та вірування
6. Право та регуляторна сфера
7. Екологія, довкілля

Кожна група визначала основні тренди відповідно до свого напрямку. Загалом учасники зустрічі назвали 75 трендів, які визначатимуть розвиток ММСБ в Україні (деякі з них повторювалися в різних групах). Із них інваріантними, тобто незалежними від дій суб'єктів, визначено 35 трендів.

Вони сформулюють невідворотне (неминуче) майбутнє, на реалізацію якого практично не можна вплинути. Решта 40 трендів визначені як варіативні, тобто такі, розвиток яких посилюватиметься чи послаблюватиметься залежно від обставин і рішень певних суб'єктів.



Далі з усієї множини варіативних трендів експерти шляхом голосування вибрали два найважливіших. По кожному з них існує принаймні два можливих сценарії розвитку подій (розвиток чи занепад, зростання чи падіння тощо). Таким чином утворюється сценарний простір із чотирьох сценаріїв можливого майбутнього.

Кожен із визначених сценаріїв було детально проаналізовано. Експерти визначили основні характеристики сценарію, ключові події, що відбуватимуться за умови його реалізації, ключових гравців, а також хто з них виграє, а хто програє якщо сценарій справдиться, точки розщеплення, які вказуватимуть на те, що сценарій уже настав. Із чотирьох сценаріїв учасники зустрічі вибрали інерційний сценарій, який станеться сам собою, якщо нічого не робити, а також найбажаніший сценарій, до реалізації якого потрібно докласти максимальних зусиль, небажаний та найімовірніший сценарії. Результати цього аналізу було спроектовано на ММСБ в Україні, і по кожному зі сценаріїв напрацьовано перелік дій та управлінських рішень.

У підсумку проведення робочої зустрічі експерти досягли доволі чіткого та однозначного результату.

3.1 КЛЮЧОВІ ТРЕНДИ

У процесі групової роботи учасники та учасниці напрацювали такі ключові тренди, по кожному з них вказано його

i інваріантність чи **в** варіативність



Політика, міжнародні відносини

- в** Зростання запиту на послідовність та прогнозованість політик і законодавчих ініціатив
- в** Підтримка малих підприємств і зростання ролі галузевих асоціацій та прозорості діалогу з органами влади
- в** Дерегуляція
- в** Децентралізація
- в** Детінізація
- i** Глокалізація – тренд на глобалізацію у поєднанні з локалізацією, пов'язаний із цифровізацією та інтернетом речей
- в** Міжнародні відносини: зростання інтересу до бізнесу в Україні
- i** Енергетична криза
- i** Національний протекціонізм
- i** Імітація роботи («ми висловлюємо велике занепокоєння»)



Економіка, ринки, фінанси

- в** Відкритість економік (протекціонізм держав, глобалізація бізнесу)
- i** Інновації та діджиталізація
- в** Зростання продуктивності, зниження рівня зайнятості, брак кваліфікованих кадрів
- i** Світова трудова міграція
- i** Деофшоризація, прозорість замість збільшення ступеню контролю над бізнесом
- в** Зміна структури економіки (де/олігархізація, де/монополізація)
- i** Цифровізація економіки
- в** Дерегуляція
- в** Ускладнення доступу до фінансів та їх здорожчання – або зайва ліквідність і криптовалюти
- в** Зміна розміру державної частки в економіці (приватизація або збільшення частки перерозподілу ВВП)
- i** Зміна структури світової економіки (нові економічні центри, нові економічні моделі – sharing, crowd, пост/неокапіталізм)
- в** МСБ – основа розвинених економік (але не в Україні)
- в** Єднання в середовищі МСБ (координація роботи або небажання ставати політичним суб'єктом)
- в** Логістика: локалізація, крафт vs глобальні бренди



Суспільство, етика, культура

- В** Гібридизація та крос-секторальність
- В** Інклюзивність
- В** Позитивне ставлення до бізнесу в суспільстві
- В** Екологічність, етичність ведення бізнесу
- і** Діджиталізація
- В** Збільшення ролі цінностей у прийнятті рішень
- В** Екологізація задля збереження планети
- і** Розвиток стійких горизонтальних зв'язків
- і** Кібербезпека
- В** Україна – центр життєвих інтересів, джерело бізнес-інновацій в мистецтві та культурі



Технології

- і** Цифрова трансформація (ключові технології: хмари, блокчейн, штучний інтелект, інтернет речей, роботи, віртуальна та доповнена реальність, 3D/Additive, мобільність, великі дані)
- і** Енергозбереження та відновлювана енергетика
- В** Вуглецево нейтральні технології, збереження довкілля
- В** Технології циркулярної економіки



Нано/біотехнології



Кібернетизація медицини



Технології переміщення (космічні тощо)



Технологічні війни між державами, велика роль держави у цих процесах



Кібервійни, кіберзахист, інфовійни



Розумні матеріали



Право, регуляторна сфера



Дієва реформа судової влади



Спрощення законодавства



Дерегуляція та розумне регулювання



Цифровізація бізнесу та держави



Альтернативне вирішення спорів (позасудове)



Імітація діяльності



Вплив міжнародного регулювання, адаптація до законодавства ЄС



Децентралізація влади



Невідповідність покарання та порушення



Правовий нігілізм



Екологія

- В** Органік, Еко, локальне споживання цих продуктів
- В** Рісайклінг, відмова від пластику
- В** Їжа рослинного походження (plant based food)
- В** Деградація ґрунтів
- і** Відповідальне споживання води
- В** Відновлювана, зелена енергетика
- і** Глобальне потепління, кліматична криза
- і** Брак продуктів харчування, важливість продовольчої безпеки
- і** Попит на рідкоземельні метали
- В** Органічна урбанізація
- і** Перенаселення



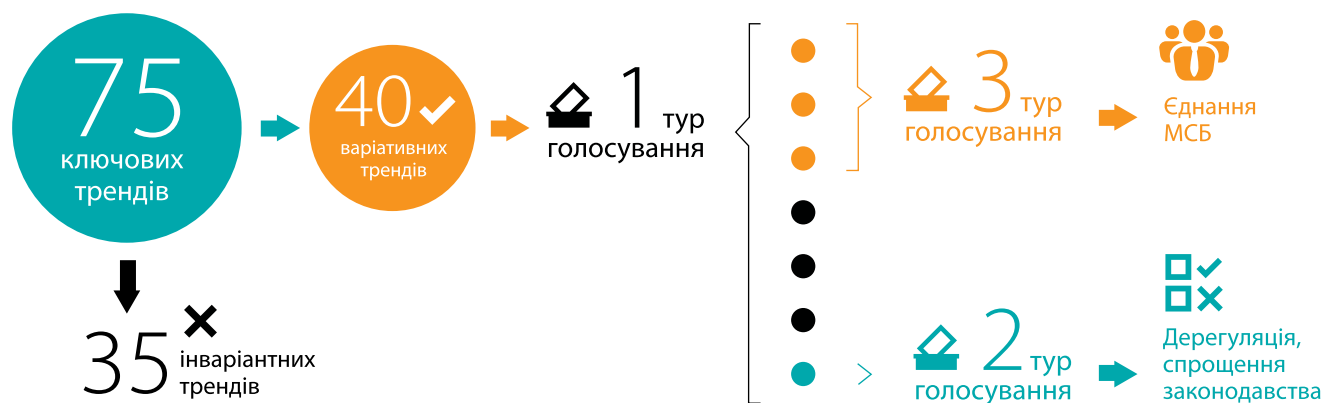
Людина, мислення, вірування

- і** Довголіття та здоровий спосіб життя, слідкування за психічним здоров'ям
- і** Динамізм мислення: орієнтація на швидку інформацію, альтернативні форми подання
- і** Частина функцій щодо прийняття рішень передається «на аутсорсинг» штучному інтелекту
- і** Збільшення ролі індивідуалізму з одночасним усвідомленням відповідальності за планету та її майбутнє
- і** Відхід від масовості до персоналізованих, індивідуальних, метафізичних проєктів
- В** Критичним фактором лишається лояльність до української мови
- і** Зниження ролі інституту шлюбу, тренд до зниження народжуваності
- і** Зниження практики «присутності» – віртуалізація
- В** Побудова публічного іміджу (статусу) через соціальні мережі
- В** Постправа: складність верифікації інформації та можливість технологічних маніпуляцій

3.2 | СЦЕНАРНИЙ ПРОСТІР

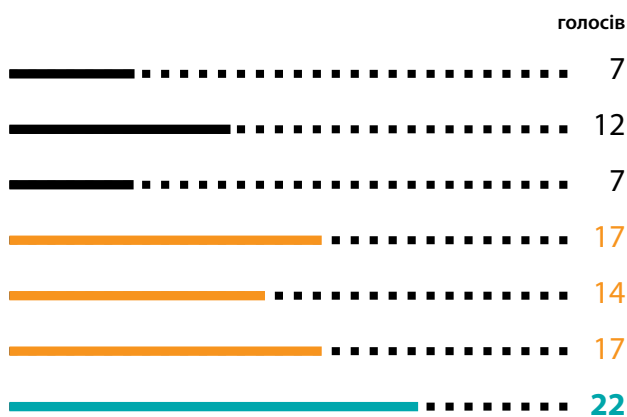
Із 75 ключових трендів, що визначатимуть розвиток ММСБ в Україні в найближче десятиліття, 40 були класифіковані як варіативні. Із них присутні експерти шляхом голосування обирали найголовніші, які формуватимуть сценарний простір майбутнього.

У першому турі голосування було визначено 7 таких трендів, які набрали вагому кількість голосів. Серед них лише один тренд виявився безумовним лідером. Тому у другому турі з решти було обрано три найважливіші, з яких один вибрали лише за допомогою третього туру голосування.



II тур:

- Етичність ведення бізнесу
- Органік-еко
- Детінізація
- Брак кваліфікованих кадрів
- Демоніполізація/деолігархізація
- Єднання МСБ
- Дерегуляція, спрощення законодавства**



III тур:

- Брак кваліфікованих кадрів
- Демоніполізація/деолігархізація
- Єднання МСБ**



У підсумку сценарний простір форсайту сформу-вали два найважливіші варіативні тренди – «Дерегуляція, спрощення законодавства» та «Єднання МСБ». Для кожного зі сценаріїв у цьому просторі учасники форсайту підібрали відповідну метафоричну назву, а також визначили бажаний, інерційний, небажаний та найімовірніший сценарії. Напрацювання управлінських рішень для переходу від інерційного до бажаного сценарію повинно в підсумку стати елементом стратегії, сформованої в результаті проведення форсайту.

Також учасники та учасниці підібрали кілька метафор для позначення теперішнього та майбутнього. Метафора теперішнього стану малого й середнього бізнесу в Україні: «Січ, розрізнені курені, нездатні обрати спільне, але проти того, що є». Метафора майбутнього МСБ «Глобалізована, екологічна, високотехнологічна Січ – курені, що вже ефективно співпрацюють заради кращого майбутнього». Перша частина цієї метафори відноситься до неминучого майбутнього, друга – до варіативної частини майбутнього.

Таблиця 1 | СЦЕНАРНИЙ ПРОСТІР ФОРСАЙТУ



3.3 ОПИС СЦЕНАРІЇВ

Щодо кожного зі сценаріїв було визначено основні характеристики, ключові події, хто виграє, хто програє, що нам робити, індикатори точок розщеплення.



Сценарій «Вільна ЕКОномічна Січ»

1. Основні характеристики

- Мінімальне втручання держави, відсутність чиновників як посередників.
- Автоматизація процесів взаємодії.
- Рівні умови конкуренції.
- Посильні справедливі податки.
- Частину функцій держави виконують саморегульовані бізнес-об'єднання.
- Податки платять не бізнес, а фізичні особи.
- Галузеві стандарти, кодекси.

2. Ключові події (траєкторія руху)

- Створення партії МСБ (суб'єктів із сильним політичним впливом).
- Глобальна нарада політиків з МСБ.
- Революція корупціонерів.

3. Ключові гравці

- Об'єднання МСБ, об'єднання об'єднань.
- Державні установи.
- Міжнародні партнери.

4. Хто виграє, хто програє

- Виграють усі, кожному важливо знайти своє місце.
- Програють корупціонери й ті, хто не працює.

5. Що нам робити

- Етичний кодекс державно-приватного партнерства.
- Створити об'єднання асоціацій.

6. Індикатори точки розщеплення (як ми дізнаємося, що це настало)

- Сприятливі юридичне поле та інвестиційний клімат.
- Відсутність скарг на перевіряючі органи.
- Україна процвітає, до нас їдуть працювати.

7. Метафора: «Взаємодія, взаємоповага куренів і гетьманства; вільна ЕКОномічна Січ»



Сценарій «Вагітність бізнес-революцією»

1. Основні характеристики

- Бізнес-асоціації об'єдналися.
- Посилення державного впливу (за прикладом Білорусі або Німеччини).

2. Ключові події (траєкторія руху)

- Посилення функцій регуляції та державного контролю.
- Політична перемога соціал-популістів.
- Бар'єри входу в бізнес посилюються.
- Виїзд МСБ з України.
- Накопичення потенціалу буржуазної революції.
- Посилення галузевого лобіювання.
- Європейські стандарти при слабких, корумпованих інституціях.

3. Ключові гравці

- Лідери бізнес-об'єднань.
- Регуляторні та контролюючі органи.
- Нові політики (з боку обох гравців).

4. Хто виграє, хто програє

- Виграють бюрократи (зростання корупції), тіньовий бізнес у змові з бюрократами, монопольний бізнес, бізнес з іноземною юрисдикцією.
- Програють МСБ, «білий бізнес», стартапи, молодь, майбутнє, середній клас.

5. Що нам робити

- Економічно-фінансова просвіта для громадян України.
- Акції непокори та політичний тиск.
- Прихід до влади нових пробізнесових сил.
- Масштабування місцевих та регіональних історій успіху бізнесу.

- Запровадження саморегулювання.
- Єдиний міцний інформаційний канал.

6. Індикатори точки розщеплення (як ми дізнаємося, що це настало)

- Політичний програш «правих» сил соціал-популістам.
- Посилення регулювання та здорожчання ведення бізнесу.
- Створена ліберальна партія, що представляє інтереси МСБ.

7. Метафора: «Вагітність бізнес-революцією»



Сценарій «Спортзал без інструктора»

1. Основні характеристики

- Зменшення кількості нормативно-правових актів.
- Зменшення кількості чиновників.
- Зменшення адміністративних витрат.
- Зменшення кількості податків та зборів.
- Легкий старт бізнесу (дозволи, ліцензії).
- Бізнес не представлений у процесі створення політик.
- Бізнес мало кооперується.

2. Ключові події (траєкторія руху)

- Зростання бізнесу та частки МСБ.
- Бізнес стає ефективнішим.
- Влада отримала свої дивіденди.
- Іноземці інвестують в економіку України, зростання прямих іноземних інвестицій.
- Підвищення конкуренції.
- Зменшення рівня безробіття, повернення заробітчан.

3. Ключові гравці

- Верховна Рада.
- Кабінет Міністрів України.
- Офіс Президента.
- Олігархи.
- Міжнародні партнери.
- Місцева влада.

4. Хто виграє, хто програє

- Виграють МСБ, споживач, бюджет, місцева влада.
- Програють держслужбовці, частині з яких доведеться піти.

5. Що нам робити

- Пропагувати дерегуляцію та цифровізацію.
- Об'єднуватися.

6. Індикатори точки розщеплення (як ми дізнаємося, що це настало)

- Статистичні показники щодо МСБ та надходження податків покращуватимуться.
- Розмір державного апарату зменшуватиметься.

7. Метафора: «Спортзал без інструктора»



Сценарій «Чорна діра»

1. Основні характеристики

- Відставання України на тлі зростання ЄС та Азії.
- ВВП України зростає на 1% на рік.
- Україна – депресивна територія, населення та бізнес шукають кращі умови та країни.
- Монополізація економіки.

2. Ключові події (траєкторія руху)

- Масові протести проти влади.
- Дефолт.

3. Ключові гравці

- Олігархи.
- Лідери підприємницьких рухів.
- Влада (Парламент та Уряд).
- Міжнародні фінансові організації.

4. Хто виграє, хто програє

- Виграють олігархи, бізнес, пов'язаний із владою, РФ, сусідні країни.
- Програють МСБ, наймані працівники.

5. Що нам робити

- Об'єднуватися, брати владу, проводити реформи.
- Об'єднуватися, змушувати владу провести реформи та дерегулювання, створити інклюзивні інституції.

6. Індикатори точки розщеплення (як ми дізнаємося, що це настало)

- Зростання еміграції з України.
- ВВП зростає в межах 0% у середньому.
- Погіршення позицій в індексі економічних свобод.
- Зменшення кількості суб'єктів господарювання.
- Збільшення нерівності.

7. Метафора: «Об'єднуйся або помри; чорна діра»

3.4 | ДЖОКЕРИ

Учасники форсайту обговорили можливість появи джокерів – малоймовірних подій, що змінюють правила гри.

- Український «Ілон» – людина, яка формує певні технологічні зміни у суспільстві;
- Розпад України (феодалізація) або втрата суверенітету;
- Всі про всіх все знають (відкриття всім даних про всіх);
- Відкриття революційної технології, технологічний прорив, інновація (наприклад, «український Сашко Накамотний» або термоядерний синтез);
- Тотальна/масштабна війна;
- Природний катаклізм (наприклад, пандемія) чи стихійне лихо (сонце, дощ, саранча);
- «Цифровий коронавірус» (обвал і вихід з-під контролю інформаційних систем, некерований штучний інтелект);
- Авторитаризм, тоталітаризм, поява диктатора чи українського Піночета;
- (Глобальна) економічна криза (системна криза «початок нових темних віків») чи дефолт;
- Технологічна катастрофа (аварія, диверсія, біологічна зброя);
- Відкриття нового ресурсу (родовище);
- Екорух підлітків на кшталт Грети Тунберг, але в Україні;
- Україна зацікавила світових інвесторів і туристів.

3.5 | ДОРОЖНЯ КАРТА

Далі учасники форсайту спробували напрацювати дорожню карту – перелік заходів, які потрібно реалізувати, щоб перейти з інерційного до бажаного сценарію розвитку подій та створити середовище, сприятливе для розвитку ММСБ в Україні за будь-якого сценарію. Кожен із запропонованих заходів мав бути адресований комусь із трьох груп стейкхолдерів – бізнесу (бізнес-об'єднанням), державі та міжнародним організаціям. Однак в процесі обговорення учасниками було запропоновано доволі мало конкретних кроків, значно більше було скарг та абстрактних побажань.

Серед конкретних кроків, спрямованих на адресу **держави**, найчастіше зазначалися:

- Зупинити відкочування назад дерегуляції;
- Провести антимонопольну реформу: посилити незалежність АМКУ, зокрема через прозору конкурсну процедуру призначення голови і державних уповноважених; підсилити інструментарій проведення розслідувань АМКУ;
- Провести судову реформу та реформу правоохоронних органів, зменшивши їхній вплив на бізнес;
- Проводити перевірки лише на основі аналізу ризиків, створити Бюро економічної безпеки як аналітичний, а не правоохоронний орган; СБУ не повинна розслідувати економічні злочини;
- Провести реформу митної та податкової служб;
- Знизити рівень податкового навантаження, спростити податкову звітність;
- Лібералізувати умови найму працівників, ліквідувати каральні повноваження Держпраці;
- Провести дерегуляцію за принципом гільйотини та забезпечити саморегулювання бізнесу;
- Проводити послідовну, передбачувану політику, спрямовану на поліпшення ділового середовища (приклад: ніяких змін податкового кодексу напередодні початку нового року тощо);
- Приймати рішення на основі аналізу політик;
- Використовувати громадські ради при ЦОВВ та регіональних органах влади й інші подібні консультативно-дорадчі органи як інструмент діалогу: забезпечити представництво бізнес-об'єднань, регулярну роботу та контроль виконання прийнятих рішень;
- Розвивати дуальну освіту.

Водночас самі **бізнес-об'єднання** мають здійснювати наступні кроки:

- Реалізовувати кампанії із залучення учасників до бізнес-асоціацій, виховувати у своїх рядах активних лідерів;
- Об'єднатися в політичну структуру для захисту своїх інтересів;
- Популяризувати МСБ на реальних прикладах і проєктах;
- Сформулювати економічний порядок денний для влади, чітко формувати консолідовані запити;
- Делегувати співробітників для служіння державі та кар'єрного розвитку на державній службі;
- Налагодити коопераційні галузеві та міжгалузеві зв'язки;
- Створити конституцію бізнесу за польським зразком.

Був також сформований запит до **міжнародних організацій**, який звучав приблизно таким чином:

- Підтримувати проєкти зміцнення бізнес-об'єднань в Україні;
- Не давати гроші державі без стійких реформ правосуддя, силових органів тощо;
- Продовжувати підтримку реформи державного управління;
- Оцінювати реальні, вимірювані результати своєї допомоги;
- При розробці програм співпраці проводити попередній діалог із залученням стейкхолдерів;
- Надавати фінансову допомогу діловим медіа;
- Надавати фінансову та технологічну підтримку для продовження освіти протягом життя (lifelong learning) з метою зниження проблеми розриву навичок (skills mismatch).

3.6 | ЗАКЛЮЧНІ КОМЕНТАРІ ДО РОБОЧОЇ СЕСІЇ

Робоча сесія завершувалася цікавими коментарями учасників та учасниць. Багато хто визнав, що на цій зустрічі вдалося створити атмосферу довіри, яка стала живильним підґрунтям для узгодження позицій, знайдення спільного бачення та продуктивної, результативної роботи. Практично одногласно присутні визначили необхідність для МСБ об'єднуватися заради того, щоб включити власні потреби до порядку денного держави. Далі наведено кілька цитат, що ілюструють ці узагальнення, хоча вони часом є суперечливими.

- Якщо ми не навчимося ефективно працювати, а продовжуватимемо займатися імітацією, то навряд чи нас чекає хороше майбутнє: у той час як весь світ рухатиметься вперед, ми залишимося на місці та скочуватимемося назад. Якщо ефективно співпрацюємо – тоді маємо рух уперед, а якщо імітуємо співпрацю – рухаємося назад.
- Національна стратегія підтримки малого й середнього підприємництва повинна розроблятися за принципом «не залишити нікого осторонь», тобто має враховувати побажання, інтереси, зусилля всіх, на кого впливатиме її реалізація. Інакше вона може перетворитися на черговий документ, який або припадатиме пилом в архівах, або ставатиме точкою розбрату.
- Єднання бізнесу створює можливість впливу на ухвалення ключових рішень у державі та створення необхідного бізнес-клімату. Бізнес повинен об'єднатися самотужки, роль держави в цьому сумнівна. Тому необхідно об'єднуватися.
- Об'єднання та об'єднання об'єднань підприємств – це можливість вийти зі своїм порядком денним до посадовців будь-якого рівня. В умовах децентралізації це дуже важливо.
- Якщо підприємці не стануть суб'єктом, то й надалі будуть об'єктом для когось. Треба перетворюватися на суб'єкта, формувати політичну партію.
- Серед присутніх є чимало бізнес-об'єднань, які існують стільки часу, що багато партій про таке можуть лише мріяти. Тому об'єднання мають виконувати свої функції, а партії – свої.
- Як тільки бізнес об'єднується й виробляє спільні пропозиції, які потрібні не комусь одному, а всім разом, сприятливі для всієї країни, – то влада їх одразу ж приймає. А якщо кожна асоціація має своє бачення та звертається до влади кожна через свого депутата, то з'являється конкуренція пропозицій, яка веде в нікуди.

- В США існує 150 тис. бізнес-асоціацій і 7 тис. торгово-промислових палат. Мабуть, це пов'язано з тим, наскільки розвинений американський малий і середній бізнес.
- На сьогодні бізнес-асоціації в Україні мають набагато глибший вплив на суспільні процеси, ніж будь-які політики та політичні партії. Ми не маємо настільки запламовану репутацію, як політичні течії в Україні. Це забезпечує нам виграну позицію.
- В Україні об'єднати державу, мікро-, малий і середній бізнес може тільки одна магічна цифра – 1 трильйон доларів ВВП. Якщо ми її досягнемо – зміниться все: вартість наших бізнесів, якість нашого життя, нашої інфраструктури. Звісно, для досягнення цієї цифри треба збільшити нинішні показники в понад 6 разів, але це об'єднає політичні, економічні зусилля, змінить світосприйняття.
- Потрібно більше говорити, навіть кричати про економічну свободу. В Україні тема свободи на високому рівні, бо свобода є важливою цінністю, але саме про економічну свободу говорять мало.
- В українському суспільстві бракує довіри і є дуже мало осередків довіри. Тому поява осередків довіри – це ключовий елемент нашого майбутнього. І сьогодні такий осередок виник в рамках спільної роботи всіх учасників форсайту. Нині бізнес-асоціації є великими осередками довіри, зараз вони зібралися та ще й довіряють одна одній. Цей фактор має велику цінність.
- Бізнес – це величезна сила. МСБ створив 4 мільйони робочих місць. І тут ми спостерігали цю силу. Не було єдності із приводу конкретних речей, але що треба робити загалом, який сценарій є бажаним, чого ми хочемо – тут була абсолютна однастайність.

- Зовнішнє середовище не дає нам великих подарунків: ми бачимо відкочування дерегуляції, закручування гайок, руйнування інституцій тощо, а водночас внутрішнє середовище дуже сильно надихає: ми бачимо зростання, посилення асоціацій, появу атмосфери довіри.

Отже, початок форсайту видався досить оптимістичним. ММСБ вміє довіряти, розуміє необхідність об'єднуватися та відстоювати власні інтереси на державному рівні. Це міцне підґрунтя для стрибка. Залишилося зрозуміти, що і як робити. Відповіді на ці питання кристалізувалися на наступних етапах форсайту.



ЗУСТРІЧ ІЗ РОЗРОБНИКАМИ ПОЛІТИК

12 жовтня 2021 року підсумки живої робочої сесії було обговорено з розробниками політик та представниками органів влади. На зустрічі були присутні представники Міністерства цифрової трансформації України, Міністерства економіки України, Офісу з розвитку підприємництва та експорту й команди розробників Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва.

Учасники зустрічі ознайомилися зі стислими підсумками живої робочої сесії, зокрема ключовими трендами, метафорами, сценаріями тощо. У ході дискусії виявилися такі проблеми:

- ⊗ Ключові стратегічні кроки, яких малий та середній бізнес очікує від держави, перебувають поза зоною компетенції Уряду (судова реформа, антимонопольна реформа, податкова реформа, земельна реформа тощо). Окрім того, існує неузгодженість політик між міністерствами (іншими словами, слабкість інституціоналізованих механізмів співпраці), спонтанне прийняття рішень замість прийняття рішень на основі аналізу політик, комунікаційний розрив між Урядом і Парламентом (лише 17% урядових законопроектів прийняті Верховною Радою), та й загалом центр прийняття економічних рішень значною мірою перемістився з Уряду в інші державні інституції.

- ⊗ Міністерства та інші урядові установи обмежені в діях власними, чітко окресленими повноваженнями, внаслідок чого їхні навіть значні, а часом і проривні результати в рамках їхніх повноважень не отримують належної оцінки з боку малого та середнього бізнесу, який цих обмежень не знає й не розуміє, а натомість зосереджений на ключових проблемах, що його турбують.

- ⊗ Бізнес-об'єднання висловлюють численні скарги щодо відкочування назад дерегуляції, при цьому розуміючи під дерегуляцією не стільки класичні регуляторні механізми на кшталт дозволів, квот чи ліцензій, скільки весь комплекс процедур взаємодії бізнесу та держави. Приклади аспектів, які найчастіше згадуються у скаргах:

- законопроект №5600, який суттєво обмежує права підприємців при взаємодії з податковою та розширює права податківців;
- побоювання щодо реінкарнації податкової міліції під назвою Бюро економічної безпеки, що початково задумувалося як аналітичний орган для боротьби з ухилянням від сплати податків в особливо великих розмірах, а не як силовий орган;
- збір інформації про кінцевих бенефіціарів бізнесу в паперовій формі в умовах наявності законних цифрових інструментів.

- ⊗ Низька економічна свобода та поновлення практики «закручування гайок» в умовах очікувань наступної хвилі світової кризи породжує загальну зневіру. Водночас, без побудови відносин довіри між органами державної влади та малим і середнім бізнесом невирішеними залишаються проблеми лівової частини української економіки, адже йдеться про третину всіх робочих місць у ній (понад 4 мільйонів).
- ⊗ Зменшується породжена свого часу Революцією Гідності віра бізнесу в можливість проведення ефективної деолігархізації/демонополізації в умовах, коли олігархічно-монополістична модель економіки фактично є основою суспільно-економічного ладу в Україні. За таких обставин народжується альтернативна ідея «скляної стелі» для малого й середнього бізнесу: суттєве збільшення рівня економічної свободи на нижчих щаблях економіки, за межами монополізованих галузей.

- Певні надії покладаються на законопроект «Про основні засади формування сприятливих умов для підприємницької діяльності в Україні (Акт про свободу підприємництва)», схвалений Національною радою реформ.

- ⊗ За суб'єктивним відчуттям підприємців, яке, однак, не поділяють урядовці, інтереси малого й середнього бізнесу не представлені у структурах влади; малого й середнього підприємництва немає в порядку денному ключових центрів прийняття економічних рішень держави; традиційні інструменти діалогу на кшталт громадських рад при ЦОБВ не працюють; чинні інструменти діалогу є радше обміном монологами, у якому сторони не чують одна одну; як наслідок, реальні пріоритети малого й середнього бізнесу та урядові уявлення про ці пріоритети суттєво розходяться. Це створює загрозу того, що стратегія підтримки малого й середнього підприємництва стане розчаруванням. І форсайт повинен усунути цю загрозу.

Беручи до уваги виявлені проблеми, учасники зустрічі окреслили наступні кроки, передусім проведення онлайн-опитування, що допомогло розставити пріоритети, узгодити позиції представників держави та малого й середнього бізнесу, а також перевірити висунуті гіпотези.

5



ОПИТУВАННЯ
ЛІДЕРІВ ТА ЛІДЕРОК
БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАНЬ

Опитування, що було наступним етапом форуму, проводилося з 25 жовтня по 19 листопада 2021 року, у ньому взяли участь 88 осіб (враховуючи лише валідні відповіді). В опитуванні взяли участь як ті, хто був присутній на живій зустрічі, так і ті, що через певні причини не змогли це зробити, але виявили інтерес. Особливі зусилля було спрямовано на досягнення регіональної та секторальної різноманітності.

88
осіб



25–19
жовтня листопада
2021 року

Анкета для опитування була створена у тісній співпраці з командою розробників Стратегії підтримки малого й середнього підприємництва і передбачала оцінювання поточного стану справ, ключових проблем та чинних урядових ініціатив, а також перспективних ідей.

5.1 | НАЙБІЛЬШІ ПРОБЛЕМИ МСБ В УКРАЇНІ

На відкрите запитання про те, з якими найбільшими проблемами стикається малий та середній бізнес в Україні, опитані назвали близько сотні різних варіантів. Із них чотири згадувалися настільки часто, що їх можна вважати ключовими проблемами для бізнес-спільноти, а саме:

Недоступність фінансування

Цю проблему назвали 32 респонденти, тобто більше, ніж кожен третій. Формулювання були різні: від високих відсотків, обмеженості доступу до фінансових ресурсів і до відсутності необхідних знань та застав для взяття кредиту. Очевидно, що реформа банківського сектору 2014-2019 років зробила його сучасною, цілісною системою. Але водночас вона утворила прірву спроможності між ним і МСБ, який протягом цього часу розвивався значно повільніше, тому на сьогодні подекуди не здатний виконувати всі банківські вимоги, необхідні для отримання кредиту чи інших видів фінансування. Це створює простір для системної роботи над підвищенням фінансової грамотності МСБ.

32 
респонденти

Високі податки

На цю проблему вказали 20 опитаних, із яких 8 наголосили на надмірності саме податків на працю. Окрім цього, 7 респондентів вказали на несучасну, нереформовану, неефективну, складну, несправедливу, непрозору податкову систему й погане адміністрування податків і зборів. З опитаних вважають проблемними законодавство, нагляд і контроль у сфері праці, ще двоє – блокування податкових накладних. Коли враховували відповіді, що стосуються як розміру податків, так і неефективності податкової системи, то проблема податків у цілому турбує практично кожного третього опитаного. Це робить її вагомим співставною з проблемою доступу до фінансування.

32 
респонденти

Кадрове питання

Відплив кадрів із країни, дефіцит кваліфікованих кадрів, низький рівень людського капіталу, освіти та системи освіти працівників є найбільшою проблемою для 20 респондентів. Попри те, що в інформаційному просторі трудова міграція здебільшого фігурує як позитивне явище, яке забезпечує країну значними сумами переказів від заробітчан, однак для МСБ це ключова стратегічна ресурсна проблема, вирішення якої повинно бути елементом будь-якої адекватної державної політики підтримки МСБ. Важливо, що в даному випадку прояв цієї проблеми починається саме з МСБ, тож якщо її не вирішувати, згодом вона завдаватиме шкоди всій економіці.

20 
респондентів

Компетенції та внутрішні спроможності МСБ

Йдеться про слабкі місця самого малого й середнього бізнесу, які не дозволяють йому розвиватися так, як хотілося б. До цієї категорії можна віднести дуже багато питань, у яких підприємці та підприємства не відчувають себе достатньо компетентними. Серед названих респондентами фігурують такі: інфантилізм бізнесменів, низький рівень менеджменту та управлінських навичок, брак масштабу мислення та знань із системної організації бізнесу, невміння продавати, слабкий маркетинг, дефіцит клієнтоорієнтованості, низький рівень підприємницької культури та фінансової грамотності, відсутність бізнес-планування, слабка побудова систем продажу, мотивації, брак навичок для роботи через інтернет. Дуже добре, що підприємці самокритично ставляться до власних компетенцій та адекватно їх оцінюють. Завжди є простір для самовдосконалення, а в Україні – й поготів. Це означає, що не лише існує теоретична необхідність у потужній мережі прикладної підприємницької освіти, а на неї є високий потенційний попит, який на системному рівні поки не задоволений.

15 
опитаних

Цікаво, що дві найбільші проблеми стосуються фінансових ресурсів, а ще дві – людських ресурсів. Усі чотири – це немов сполучені посудини: подолання проблем в одному напрямку дозволить пом'якшити їх гостроту в інших. Наприклад, значне підвищення компетентності підприємців у всіх ключових бізнесових питаннях дозволило б їм простіше залучати фінансування та заробляти достатньо, аби легше втримувати якісних працівників.

Наступну частку зазначених труднощів можна вважати менш важливою, судячи з частоти згадування про них у відповідях опитуваних.

Серед них такі проблеми:

- відсутність єднання та слабка самоорганізація МСБ (**12 голосів**);
- корупція та беззаконня (**12**);
- тиск і пресинг з боку держави («наїзди» правоохоронних органів, безпідставні перевірки тощо – **10**);
- відсутність зрозумілої, стабільної, послідовної, прогнозованої державної політики розвитку підприємництва (**8**) + відсутність стратегії розвитку МСБ (**2**);
- несучасна, нереформована, неефективна, слабка, нечесна судова система та правова незахищеність, яка з неї випливає, (**6**) + незахищеність приватної власності (**4**);
- швидка та часта зміна умов діяльності, законодавства, оподаткування (**8**);
- тіньова економіка (**8**);
- відсутність державної підтримки МСБ та дієвих її інструментів (**8**);
- надмірна зарегульованість, складне та суперечливе законодавство (**7**);
- відсутність діалогу між владою та МСБ (**4**);
- відсутності державного сервісу належної якості (**4**);
- нерівні правила гри (**4**);
- тривалість і складність дозвільних процедур (**3**);
- введення РРО (**3**).

Переважна більшість пунктів цього переліку певним чином стосується держави.

Представники МСБ, які брали участь в опитуванні, справедливо зазначають неефективність державного апарату в цілому (нереформована судова система, незахищена приватна власність, надмірна зарегульованість, нерівні правила гри, висока тривалість і складність дозвільних процедур), з якої випливають як деструктивні активні дії з боку держави (тиск правоохоронних та контролюючих органів на МСБ, часті зміни законодавства), так і відсутність чи недостача конструктивних дій (належних політик, підтримки, сервісів, діалогу з бізнесом). У відповідь на таку неспроможність держави частина підприємств іде в тінь, а для решти МСБ посилюється необхідність об'єднуватися.

Важливо, що кожна проблема, пов'язана з державою, сама по собі не є критичною для бізнесу (адже набрала не більше 12 голосів респондентів), бо, мабуть, у кожному конкретному випадку на практиці підприємці шукають і часто знаходять якесь тактичне її вирішення. Але всі ці окремі проблеми вкупі утворюють одну величезну проблему, на яку в середньому в тому чи іншому її прояві вказав практично кожен опитаний. У контексті реформування держави це означає, що, по-перше, проблема є комплексною і надто значною, щоб не звертати на неї уваги чи намагатися розвивати МСБ, не вирішивши її; а, по-друге, в державі немає жодного конкретного органу чи службовця, який би був відповідальний за таку ситуацію і міг би самотужки змінити її на краще.

Підприємці повинні розуміти, що державний апарат – це не моноліт, а строката система, куди кожен державний службовець приходить зі своїми проблемами та рівнем компетенцій. І оскільки (використовуючи футбольну аналогію) в цієї «збірної» немає «тренера», то доводиться добиватися нормальної гри не прямими заходами впливу, а обхідними шляхами.

У такому контексті шлях впровадження конкретних, маленьких змін, які при цьому відбуваються постійним потоком, може бути оптимальним для покращення ситуації взаємовідносин між МСБ та державою. Якщо бізнес не стане постійним їх ініціатором, то більше просто нікому цього зробити.

Інші найбільші проблеми були згадані не настільки часто, щоб впливати на загальну картину. Серед них можна виокремити низку поточних: карантинні обмеження (4 голоси), низька купівельна спроможність населення (4), скорочення внутрішнього ринку (3), дорогі енергоносії (2), невпевненість у завтрашньому дні (2), а також дві оригінальні: відсутність у країні духу підприємництва та недооцінка важливості МСБ, поганий його імідж у суспільстві.

Додаткову важливу інформацію наведено в розділі 5.6, який представляє, по суті, те ж запитання, але в закритому форматі, з вибором наведених альтернатив.

5.2 НАЙПРОБЛЕМНІШІ ДЕРЖАВНІ ПОЛІТИКИ В РЕГУЛЯТОРНІЙ СФЕРІ ДЛЯ ВИКОНАННЯ МСБ В УКРАЇНІ

Найбільш проблемними для виконання мікро-, малим та середнім бізнесом респонденти назвали державні політики у наступних напрямках:



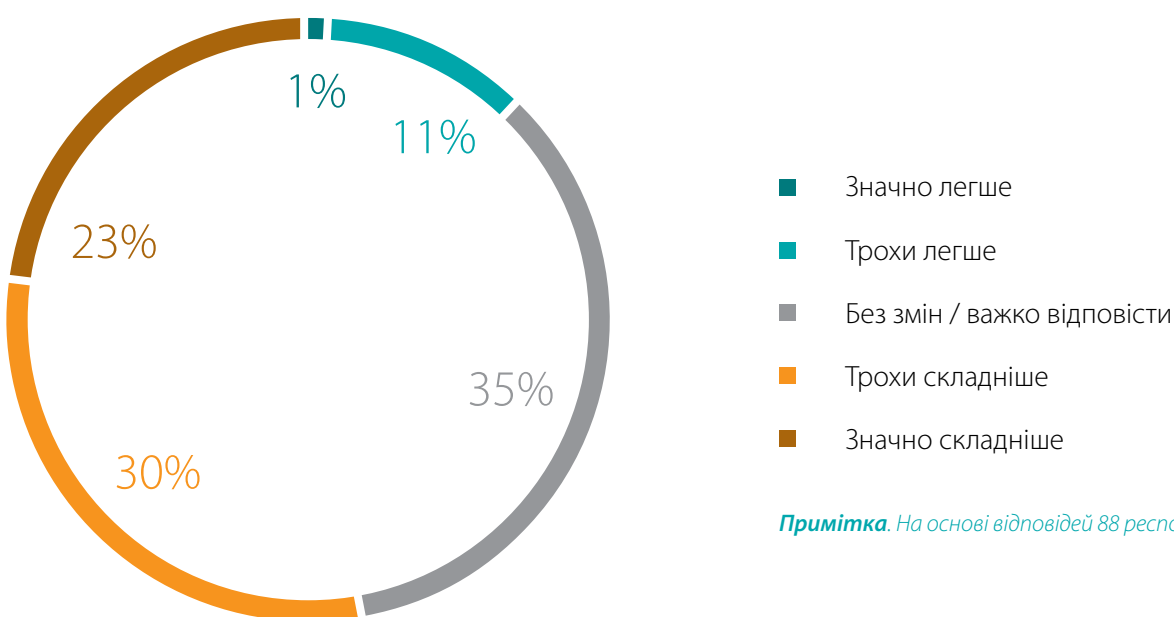
Інші регулятивні заходи були названі одним-двома респондентами, тож для МСБ в цілому їх не можна вважати найбільш проблемними. Водночас кожна шоста опитана особа звернула увагу на те, що проблемними є не стільки регулятивні заходи, скільки манера їх застосування та тлумачення відповідними органами влади, які чинять тиск, перевищують і без того зависокі повноваження, надмірно контролюють, часто змінюють правила гри, схильні до корупції тощо.

5.3 ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА СКЛАДНОСТІ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

Особам, що взяли участь в опитуванні, було запропоновано, виходячи зі спілкування з членами їхніх бізнес-об'єднань та знання їхніх настроїв і проблем, оцінити зміни в умовах ведення бізнесу у 2021 році порівняно з 2019.

Понад половина опитаних вважає, що умови ведення бізнесу ускладнилися, і лише невелика частина відзначає, що вести бізнес стало легше.

Рисунок 1 | Уявлення про складність ведення бізнесу в 2021 р. порівняно з 2019 р.



Примітка. На основі відповідей 88 респондентів

5.4 ЧИННИКИ СКЛАДНОСТІ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

Оцінюючи конкретні зміни, учасники та учасниці опитування зазначили, що за останні два роки ведення бізнесу ускладнилося через такі чинники:



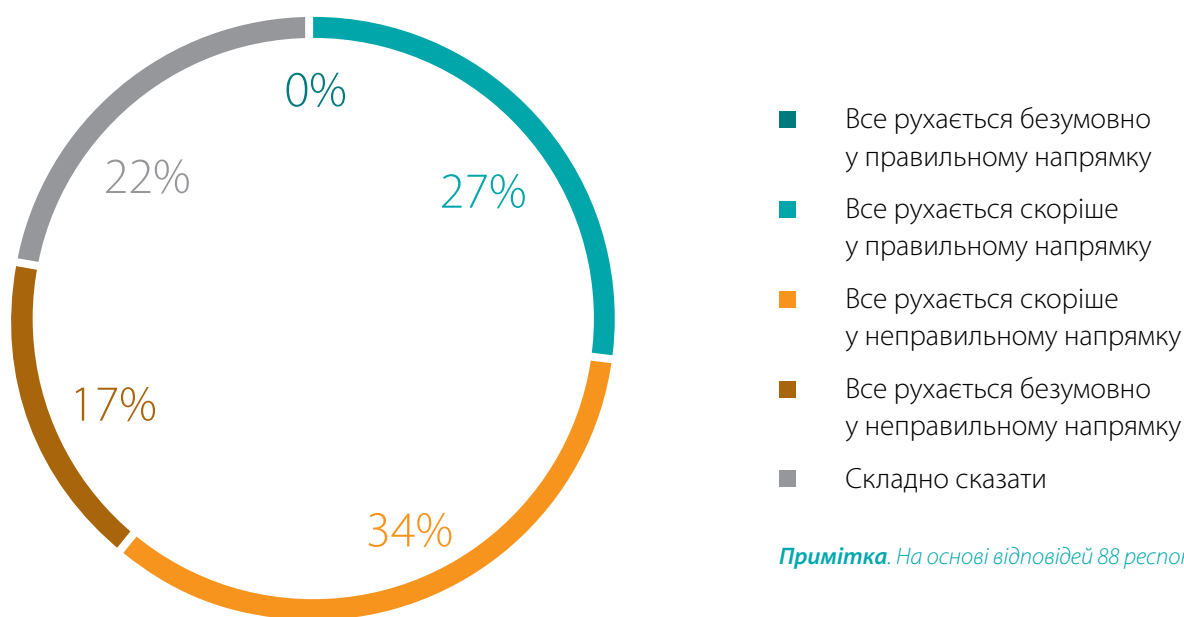
Водночас кілька опитаних зауважили полегшення ведення бізнесу, яке здебільшого пов'язують із цифровізацією та запровадженням Дія (6 голосів), а також пришвидшенням започаткування бізнесу (3 голоси). Утім, 5 респондентів вважає, що жодних змін не відбулося.

5.5 | ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ

Учасникам та учасницям опитування було запропоновано оцінити економічну політику держави стосовно малого й середнього бізнесу. Понад половина опитаних вважає, що державна економічна політика стосовно МСБ рухається в не-

правильному напрямку, і лише трохи більше, ніж чверть опитаних має позитивне сприйняття. Показово, що впевненості у правильному напрямку розвитку економічної політики не висловила жодна людина.

Рисунок 2 | **Сприйняття державної економічної політики стосовно сектору ММСП у 2021 р.**



Примітка. На основі відповідей 88 респондентів

5.6 ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Учасникам та учасницям опитування було запропоновано оцінити основні проблеми бізнесу окремо для кожної з чотирьох категорій підприємств:



Індивідуальне підприємництво

(до 5 співробітників,
дохід до 250 тис євро)



Мікробізнес

(до 10 співробітників,
дохід до 2 млн євро)



Малий бізнес

(10-50 співробітників,
дохід до 10 млн євро)



Середній бізнес

(50-250 співробітників,
дохід до 50 млн євро)

Для оцінки був запропонований список із наступних 22 проблем, виявлених як на робочій сесії, так і в процесі спілкування з підприємцями:

1. Незахищеність приватної власності/ рейдерство
2. Відсутність надійної судової системи
3. Корупційні ризики
4. Відсутність доступних кредитів та джерел швидкого отримання оборотного капіталу
5. Висока вартість фінансових ресурсів
6. Низька купівельна спроможність споживачів
7. Монополізм
8. Недобросовісна конкуренція
9. Зарегульованість бізнес-діяльності
10. Брак цифровізації процесів, незручність, низька швидкість взаємодії з державними органами
11. Проблеми митного регулювання та оформлення
12. Складність оформлення земельної ділянки
13. Складність одержання дозволів на будівництво
14. Складність приєднання до електромереж
15. Високі ставки податків на працю
16. Висока ставка податку на прибуток
17. Високі ставки податків на землю та нерухомість
18. Проблеми з адмініструванням податків
19. Брак кваліфікованої робочої сили
20. Поганий імідж країни в світі
21. Невпевненість у завтрашньому дні
22. Постійна зміна «правил гри», які визначає для бізнесу влада

Таблиця 2 | КАРТА ОСНОВНИХ ПРОБЛЕМ БІЗНЕСУ

(плюс означає, що проблему зазначили понад 30% опитаних, два плюси – понад 40% опитаних)

	 Індивідуальне підприємництво (до 5 співробітників, дохід до 250 тис євро)	 Мікробізнес (до 10 співробітників, дохід до 2 млн євро)	 Малий бізнес (10-50 співробітників, дохід до 10 млн євро)	 Середній бізнес (50-250 співробітників, дохід до 50 млн євро)
Незахищеність власності / рейдерство				+
Відсутність кредитів/джерел фінансування	++	++	+	
Висока вартість фін. ресурсів	+	+	+	
Відсутність надійних судів	+	+	+	++
Постійна зміна правил гри	+	+	+	+
Брак кваліфікованої робочої сили	+	++	++	++
Високі податки на працю	+	++	++	+
Низька купівельна спроможність	+	+	+	
Корупційні ризики		+	+	++
Невпевненість у завтрашньому дні	++	+		
Недобросовісна конкуренція		+		+

У наведеній вище таблиці представлено «Карту основних проблем бізнесу». Як бачимо, бізнес меншого масштабу потерпає в основному від недофінансування та низької купівельної спроможності споживачів (що може також означати нездатність вийти на ринки більшого масштабу: для мікро-бізнесу – на регіональний та національний, для малого бізнесу – на національний та міжнародний), водночас корупція та рейдерство в основному турбують бізнес більшого масштабу. Постійна зміна правил гри та невпевненість у завтрашньому дні, брак робочої сили та високі податки на працю – ось проблеми, що характерні для бізнесу всіх розмірів.

ПОСТІЙНА ЗМІНА ПРАВИЛ ГРИ
ТА НЕВПЕВНЕНІСТЬ У ЗАВТРАШНЬОМУ
ДНІ, БРАК РОБОЧОЇ СИЛИ ТА ВИСОКІ
ПОДАТКИ НА ПРАЦЮ – ОСЬ ПРОБЛЕМИ,
ЩО ХАРАКТЕРНІ ДЛЯ БІЗНЕСУ ВСІХ
РОЗМІРІВ.

5.7 | ДЕОЛІГАРХІЗАЦІЯ / ДЕМОНОПОЛІЗАЦІЯ

Учасники та учасниці опитування не дуже високо оцінюють реалістичність проведення практичної деолігархізації/демонополізації в Україні в найближчі п'ять років: середня оцінка 4.82 за 10-бальною шкалою. Як зазначалося вище, це відображає падіння сподівань МСБ на зміну економічної моделі.

4.82 з 10



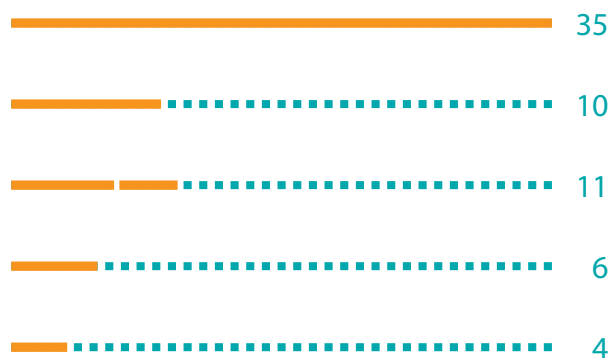
Можливе пояснення та висновок щодо цього питання наведені в розділі 4.

5.8 | НАЙКОРИСНІШІ ДЕРЖАВНІ СЕРВІСИ

Учасникам та учасницям опитування було запропоновано назвати сервіси від держави, покращення яких є найбільш корисним для ММСБ в Україні. Ось перелік найкорисніших державних сервісів, на думку опитаних:

- діючі, дієві платформи «Дія», «Дія.Бізнес» (35 голосів);
- електронний кабінет платника податків (10);
- цифровізація та онлайн-сервіси (7) + отримання та видача дозволів онлайн (4);
- ProZorro (6);
- Центри надання адміністративних послуг (4).

Окрім перелічених, респонденти назвали ще з три десятки сервісів, але їх вважають найкориснішими не більше одного-двох опитаних. Водночас 9 респондентів (кожен десятий) не змогли назвати жодного корисного державного сервісу.



5.9 | НАЙНЕОБХІДНІШІ ЗНАННЯ

Далі в опитуванні було запропоновано визначити сфери, в яких членам бізнес-об'єднань бракує підприємницьких знань. На думку опитаних, їм та їхнім колегам не вистачає знань у таких напрямках:



5.10 ОЦІНКА ПРОГРАМ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ

Далі оцінювалося, наскільки члени бізнес-об'єднань задоволені програмами державної підтримки бізнесу. Ось перелік запропонованих до оцінювання програм:

1. Офіс з розвитку підприємництва та експорту
2. Програми підтримки агропромислового сектору
3. Український Фонд Стартапів
4. Регіональні програми грантової підтримки
5. Український державний фонд підтримки фермерських господарств
6. Український Культурний Фонд
7. Фонд соціального страхування України (допомога по тимчасовій непрацездатності)
8. Програма доступних кредитів 5-7-9 (кредитні кошти за пільговими умовами)
9. Рада Бізнес-Омбудсмена



Виявилося, що опитані та їхні колеги дуже мало користуються програмами державної підтримки або не можуть їх оцінити. Серед дев'яти зазначених у запитанні програм державної підтримки лише чотири були позначені як задовільні (понад 20% опитаних): програма доступних кредитів «5-7-9», регіональні програми грантової підтримки, Український культурний фонд та діяльність Офісу з розвитку підприємництва та експорту (причому лише останні два мають більше позитивних оцінок, ніж негативних).

Фонд соціального страхування України (допомога по тимчасовій непрацездатності) отримав здебільшого незадовільні оцінки.

5.11 ПЕРСПЕКТИВНІ ПРОГРАМИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ

Опитаним було запропоновано оцінити 12 перспективних напрямків підтримки (не лише державної) для бізнесу. Потенційно найбільш ефективними визначені такі:

1. Зменшення податків у випадку створення нових робочих місць
2. Пільгові кредити (знижені %, держгарантії)
3. Впровадження цифрових технологій та інновацій

Наступні три потенційні напрямки не викликали значного зацікавлення опитаних:

10. Державні інфраструктурні проєкти
11. Консультаційна підтримка з приводу перепрофілювання бізнесу
12. Державні закупівлі

Ще шість напрямків також вважаються доволі цікавими:

4. Бізнес-освіта та розвиток підприємницької культури
5. Розвиток кооперації, кластерів
6. Державні послуги онлайн, відкриті дані
7. Зменшення ЄСВ
8. Сприяння експорту
9. Зменшення інших видів податкового навантаження

5.12 | ЗНАЙОМСТВО З ПЛАТФОРМОЮ «ДІЯ.БІЗНЕС»



- Чули про проєкт «Дія.Бізнес»
- Відвідували платформу «Дія.Бізнес»
- Знають різницю між проєктом «Дія» та «Дія.Бізнес»
- Відвідували один із центрів підтримки підприємців «Дія.Бізнес»

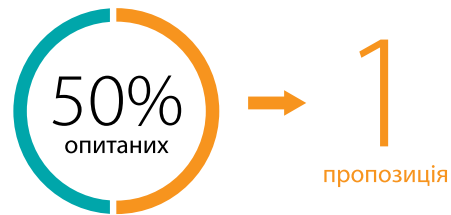
Опитувані (88 респондентів) досить непогано обізнані: 64 з них чули про проєкт «Дія.Бізнес», 54 відвідували платформу «Дія.Бізнес», 50 знають різницю між проєктом «Дія» та «Дія.Бізнес» (хоча, зазначимо, ця частка могла би бути й вища, враховуючи, що ми маємо справу з лідерами та лідерками думок, тож є куди розвиватися). Водночас лише 10 відвідували один із центрів підтримки підприємців «Дія.Бізнес», переважна більшість з них – у Харкові (хоча ці дані не можна вважати валідними, оскільки серед опитаних було чимало харків'ян).

5.13 | НАЙБІЛЬШ НЕОБХІДНІ ЗАХОДИ

Опитаним було запропоновано визначити заходи, в яких, на їхню думку, мікро-, малий та середній бізнес відчуває найбільшу необхідність (не обмежуючись державними формами підтримки, а в цілому). Перелік заходів був досить широким і включав:

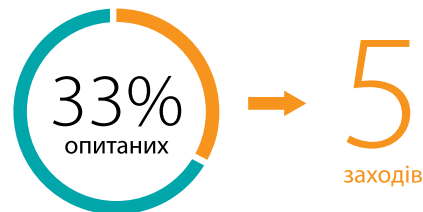
1. Посилення трансрегіональної та транскордонної кооперації західних регіонів
2. Податкові стимули для створення кластерів у рамках смарт-спеціалізацій
3. Факультативні курси з підприємництва й фінансової грамотності у шкільній та вищій освіті
4. Запуск «регуляторних пісочниць» у галузях з випереджальним розвитком технологій
5. Перегляд податкової системи для МСБ з акцентом не на пільги як такі, а на легкість виконання норм, рівні правила гри
6. Поширення «Прозорро.Продажі» на всі ресурси, що знаходяться в управлінні держави, аби нерухомість, земля, дозволи на перевезення, квоти на рибальство, права на встановлення МАФів, торгові місця на ринках та подібні ресурси з обмеженим доступом виставлялись на торги в єдиній онлайн системі, доступній для малого бізнесу
7. Правила щодо дроблення лотів в закупівлях для участі мікро- та малих підприємств
8. Робота центрів соціальної допомоги для залучення людей з інвалідністю в дистанційно працюючий бізнес
9. Принцип «Послуги/ дозволу немає в онлайн-форматі – послуги/ дозволу немає взагалі»
10. Стимули для створення кластерів в рамках смарт-спеціалізацій (наприклад, можливість використати 1% нарахованого податку на прибуток на розвиток інфраструктури)
11. Надання фінансових мікрогрантів / ваучерів успішним випускникам тренінгових програм
12. Розвиток інфраструктури цифрової торгівлі з ЄС (eDelivery, eCustoms, eLogistics, Digital Transport Corridor тощо)
13. Національна онлайн B2B платформа для пошуку партнерів/ постачальників й обміну ідеями
14. Зворотний зв'язок для кожного бізнесу, що планує закритися, аби запобігти цьому й надати допомогу
15. Національна «гаряча лінія» підтримки бізнесу
16. Компенсація ЄСВ та податкові вирахування при створенні робочих місць у постраждалих регіонах. Виключення подвійного оподаткування ФОП, які мають місце реєстрації на тимчасово окупованих територіях, але працюють на підконтрольній території
17. Онлайн-школа для підвищення навичок підприємців, система тестування й оцінки знань для автоматизованих рекомендацій за модулями навчання, які можуть бути корисними

18. Можливості призупинення діяльності на певний період будь-якому підприємству при виникненні кризових обставин
19. Стимули користуватися електронними послугами та позитивна дискримінація у швидкості обробки заявок
20. Уніфікована платформа-репозиторій для навчання на прикладі <https://www.fetchcourses.ie/>
21. Запровадження європейських стандартів електронного інвойсування (e-Invoicing)
22. Гармонізація правил e-Commerce з ЄС
23. Створення національної платформи для краудфандингу та мікро-інвестицій
24. Розширення програми часткових портфельних гарантій, досягнення самокупності
25. Онлайн навчальні програми для МСБ щодо участі в публічних закупівлях
26. Співпраця з організаціями ветеранів АТО / ООС та ВПО для їх цільового залучення до бізнес-навчання
27. Автоматична видача ЕЦП при подачі паперової звітності чи реєстрації нового ФОП
28. Секторальні програми експортної підтримки МСБ: навчання, дослідження, консалтинг та допомога в пошуках партнерів, аналіз країн у фокусі й ланцюжків доданої вартості
29. Запуск галузевих навчальних програм у прив'язці до мало представлених сегментів – соціальне підприємництво, ветеранський бізнес, жіноче підприємництво тощо
30. Менторські програми для підвищення базової цифрової грамотності
31. Популяризація локального підприємництва та збереження коштів в регіонах: локальні маркети, програми «Великі – маленьким»



Лише одна пропозиція була позитивно оцінена **понад половиною опитаних**:

1. Перегляд податкової системи для МСБ з акцентом не на пільги як такі, а на легкість виконання норм, рівні правила гри



П'ять заходів отримали підтримку **понад третини опитаних**:

1. Популяризація локального підприємництва та збереження коштів в регіонах: локальні маркети, програми «Великі – маленьким»
2. Можливості призупинення діяльності на певний період будь-якому підприємству при виникненні кризових обставин
3. Національна онлайн B2B платформа для пошуку партнерів/ постачальників й обміну ідеями
4. Факультативні курси з підприємництва й фінансової грамотності у шкільній та вищій освіті
5. Створення національної платформи для краудфандингу та мікро-інвестицій



Ще одинадцять ідей зацікавили **понад чверть опитаних**:

1. Секторальні програми експортної підтримки МСБ: навчання, дослідження, консалтинг та допомога в пошуках партнерів, аналіз країн у фокусі й ланцюжків доданої вартості
2. Податкові стимули для створення кластерів у рамках смарт-спеціалізацій
3. Стимули для створення кластерів у рамках смарт-спеціалізацій (наприклад, можливість використати 1% нарахованого податку на прибуток на розвиток інфраструктури)
4. Розвиток інфраструктури цифрової торгівлі з ЄС (eDelivery, eCustoms, eLogistics, Digital Transport Corridor тощо)
5. Поширення «Прозорро.Продажі» на всі ресурси, що знаходяться в управлінні держави, аби нерухомість, земля, дозволи на перевезення, квоти на рибальство, права на встановлення МАФів, торгові місця на ринках та подібні ресурси з обмеженим доступом виставлялись на торги в єдиній онлайн системі, доступній для малого бізнесу

6. Надання фінансових мікрогрантів / ваучерів успішним випусникам тренінгових програм
7. Принцип «Послуги / дозволу немає в онлайн-форматі – послуги/ дозволу немає взагалі»
8. Онлайн-школа для підвищення навичок підприємців, система тестування й оцінки знань для автоматизованих рекомендацій за модулями навчання, які можуть бути корисними
9. Запуск галузевих навчальних програм у прив'язці до мало представлених сегментів — соціальне підприємництво, ветеранський бізнес, жіноче підприємництво тощо
10. Автоматична видача ЕЦП при подачі паперової звітності чи реєстрації нового ФОП
11. Гармонізація правил e-Commerce з ЄС

Решта 14 ідей не викликали особливого зацікавлення.

5.14 | ІДЕЇ ПІДТРИМКИ МСБ

Це питання було сформульовано так: «Якби вам запропонували очолити уряд, то яку одну оригінальну ідею або проєкт ви б реалізували для підтримки малого й середнього підприємництва в Україні (не беручи до уваги пропозиції, які вже станом на сьогодні обговорюються, наприклад, податок на виведений капітал, зниження ставки ПДФО/ЄСВ/ПДВ тощо)? Опишіть загальний зміст ідеї або проєкту в кількох реченнях».

Ідеї респондентів про те, як можна підтримати МСБ, дали дуже багато матеріалу для аналізу. Їх можна згрупувати за 6 напрямками. Очевидно, не всі ідеї можуть бути взяті до уваги, а часто вони суперечать одна одній. Водночас, тут багато корисної інформації щодо того, в яких напрямках треба думати і діяти:

1. Податковий напрям:

- 1.1. Запровадити неоподатковуваний ліміт річного доходу для мікропідприємців.
- 1.2. Скасувати оподаткування мінімальної заробітної плати.
- 1.3. Створити можливості для зарахування частини ПДФО на фінансування громадських об'єднань.
- 1.4. Звільнити бізнес від функції податкового агента.
- 1.5. Зменшити податкове навантаження, ставки ПДФО, ЄСВ.
- 1.6. Запровадити податок на виведений капітал, а також податок з продажів замість ПДВ.
- 1.7. Спростити загальну систему оподаткування та запровадити її як єдину для всіх.
- 1.8. Зберегти спрощену систему оподаткування.
- 1.9. Запровадити спрощену систему з оподаткуванням доходів малих підприємців на основі непрямих критеріїв оцінки ймовірних доходів за зразком тієї, що діє в Королівстві Іспанія під назвою «Метод об'єктивної оцінки» (El método de estimación objetiva).
- 1.10. Надавати податкові пільги при реєстрації бізнесу у спеціальних регіонах та малих населених пунктах; підтримувати МСБ в рамках смарт-спеціалізацій регіонів.
- 1.11. Надавати податкові пільги для кластерів за принципами індустріальних парків.
- 1.12. Надавати податкові пільги за технічне переоснащення при збереженні чи збільшенні кількості робочих місць.
- 1.13. Реформувати податкову систему зі зміщенням фокусу з оподаткування доходів на оподаткування витрат.
- 1.14. Запровадити автоматичне зіставлення даних по контрагентах для формування податкових кредиту та зобов'язання.

2. Регуляторний напрям:

- 2.1. Зменшити кількість регуляторних актів.
- 2.2. Скасувати вимогу застосовувати РРО до малого бізнесу, що працює на спрощеній системі оподаткування.
- 2.3. Проєктувати законодавчі вимоги для малого й мікробізнесу так, щоб їх змогла виконати людина з середньою освітою. Саме на це була спрямована регуляторна політика та М-Тест (аналог європейського SME-test), але з 2019 року вони практично не виконуються.
- 2.4. Створити міжнародні інструменти торговельного фінансування (факторинг) та фінансового страхування.
- 2.5. Скасувати валютний контроль для бізнесу.

3. Інституційний напрям:

- 3.1. Створити орган, що реалізовує державну політику розвитку підприємництва (за прикладом Адміністрації малого бізнесу США).
- 3.2. Передати Державну регуляторну службу в управління бізнес-асоціаціям (за прикладом нідерландського Actal).
- 3.3. Запустити національну мережу центрів підтримки МСБ (державних або на базі НДО).
- 3.4. Створити платформу, яка б об'єднала бізнес, представників влади, політиків, дотичні організації для напрацювання законодавства з урахуванням потреб бізнес-організацій.
- 3.5. Заснувати установу (державну чи приватну), яка б допомагала виходити на зовнішні ринки через пошук партнерів, сертифікацію, участь у міжнародних виставках.
- 3.6. Створити інноваційні кластери з науковців, бізнес-консультантів, представників малого бізнесу; запровадити кластеризацію, смарт-спеціалізацію регіонів; запустити центри інновацій та кластерного розвитку.

4. Напрямок трансформації роботи органів влади:

- 4.1. Кардинально підняти зарплату митним інспекторам.
- 4.2. Максимально перевести діяльність усіх контролюючих органів в електронний формат.
- 4.3. Забезпечити прозору роботу податкової і судової системи.
- 4.4. Створити автоматизовану систему відповідності регуляторним вимогам з використанням штучного інтелекту.
- 4.5. Замінити орієнтовану на ризик систему контролю господарської діяльності на систему визначення основних показників господарської діяльності, виконання яких виключає контроль з боку держави.
- 4.6. Запровадити систему ключових показників ефективності (КПЕ) для кожної регіональної влади (обласної адміністрації чи місцевої ради). Ключовим КПЕ має стати кількість нових бізнесів і робочих місць у регіоні.

5. Напрямок державної політики:

- 5.1. Розробити стратегію розвитку МСБ.
- 5.2. Сформувати комплексну, довгострокову програму розвитку кластерів.
- 5.3. Запровадити підтримку та захист місцевих виробників.
- 5.4. Запустити державну підтримку експорту.
- 5.5. Встановити державне лобі галузей та продуктів з високою доданою вартістю.
- 5.6. Оплачувати участь у виставках та запровадити державний маркетинг.
- 5.7. Запустити підтримку інструментів онлайн-торгівлі.
- 5.8. Стимулювати якісну міжнародну логістику.

6. Освітній напрям:

- 6.1. Спонукати мікропідприємців до повноцінного навчання та сертифікації їхніх компетенцій; стимулювання пільгами, ваучерами тих, хто підтвердив рівень компетентності (така модель використовується в Австрії).
- 6.2. Започаткувати школу наставників у робітничих професіях із забезпеченням працевлаштування випускників.
- 6.3. Створити менторингові центри, у яких особа може отримати послугу спілкування з досвідченими наставниками з питань розвитку бізнесу.
- 6.4. Навчати людей пенсійного віку та готувати їх до старту власного бізнесу.
- 6.5. Навчати консультантів МСБ у школі радників МСБ.

Наведений перелік показує, що найбільше можливостей підтримати МСБ респонденти вбачають у полегшенні податкового та регуляторного тягаря, а також у зміні державної політики (здебільшого йдеться про запровадження державної підтримки певних напрямків). Значно менше опитаних вбачає можливості у внутрішній трансформації органів влади чи розбудові інституцій. І практично в одиничних випадках респонденти надають перевагу підтримці МСБ шляхом підвищення освіти його представників.

5.15 | БАЖАНИЙ ФОРМАТ ЄДНАННЯ МСБ

На першому етапі форсайту єднання малого і середнього бізнесу було визначено одним із ключових факторів розвитку. Учасникам та учасницям опитування було запропоновано визначити, який формат єднання малого та середнього бізнесу в Україні є бажаним.

Ми бачимо, що лідери та лідерки МСБ здебільшого скептично ставляться до ідеї безпосередньої політичної активності бізнесу, а скоріше схиляються до прагматичного підходу співпраці по конкретних проблемах, хоча ідея постійно діючого неполітичного руху МСБ так само досить популярна.

Рисунок 3 | Уявлення про найкращий формат об'єднання сектора ММСП (станом на 2021 р.)





ВИСНОВКИ ТА
РЕКОМЕНДАЦІЇ



Дослідження Форсайт «Розвиток мікро-, малого й середнього бізнесу в Україні до 2030 року» дало достатньо інформації для формування чіткого комплексного уявлення про поточний стан, ключові проблеми ММСБ, а також головні стратегічні напрямки розвитку, які повинні увійти до національної стратегії підтримки малого й середнього підприємництва в Україні. На основі цієї інформації можна зробити такі висновки:

- 1. Кадровий голод** – це найгостріша стратегічна проблема ММСБ. Річ не тільки в тому, що ця проблема фігурує в кожному розділі форсайту: головних трендах, відкритих і закритих запитаннях опитування. Вона ослаблює економічну вагу ММСБ (немає працівників – немає виконаної роботи, доходу, зайнятості, сукупних економічних показників), зумовлює дисбаланс між МСБ і великим бізнесом (останній привабливіший для працевлаштування, оскільки є стабільнішим, що вкрай важливо в наш час) та між МСБ і державою (остання приділяє увагу тільки тим галузям, які мають високі показники та значну зайнятість як потенційний політичний ресурс). Якщо дивитися глобально, то ММСБ – перший, форпостний лакмусовий папірець того, що на сьогодні Україна програє боротьбу за людський ресурс. Потенційно це проблема іншого рівня, ніж лише ММСБ, яка в підсумку може загрожувати національній безпеці. Без принципового вирішення цієї проблеми розвиток ММСБ неможливий через наведені дисбаланси.
- 2. Рівень компетенцій** – найбільша хронічна стратегічна проблема ММСБ. Кожен шостий учасник опитування визнав, що йому та його колегам бракує певних знань, умінь, навичок. Якщо взяти до уваги факт позакапіталістичного буття України практично до початку нинішнього століття, коли лівова частка нинішніх підприємців уже була ментально сформована, то ще принаймні для стількох або більше опитаних ця проблема існує, хоча вони її не визнають. На перший погляд, нічого критичного в цьому немає. Але компетентність підприємця визначає потенціал його бізнесу, від якого залежить легкість залучення фінансування та трудових ресурсів, мобільність та стійкість на ринку. Тому нинішній рівень компетентності не дозволяє багатьом підприємцям вирватися з вузького, замкненого кола поточних проблем, а тим часом світ швидко рухається вперед.
- 3.** Наведені дві проблеми критично обмежують потенціал ММСБ в Україні. Наслідок – ММСБ як галузь знаходиться поза глобальним дискурсом. У світі зараз існують десятки потужних трендів, які намагається опанувати бізнес. Натомість, українські підприємці просто ув'язнені в клітці внутрішніх проблем, на вирішення яких витрачається весь їхній потенціал. Тому 5 із 7 варіативних трендів, які вийшли до другого туру голосування на живій зустрічі, та 3 із 3, які вийшли до третього, – це внутрішні тренди. Очевидно, щоб приєднатися до глобального дискурсу, українському ММСБ треба підвищувати свій потенціал та зменшувати пастки його марнування.
- 4. Держава в цілому** – основна внутрішня проблема ММСБ в Україні. В опитуванні не було жодної конкретної проблеми з державним сектором, яку б назвали більшість підприємців. Водночас, практично кожен назвав принаймні одну проблему, пов'язану з державою. Це може означати, що в кожному конкретному випадку підприємці намагаються вирішувати проблеми, які виникають у процесі взаємодії з органами влади, і в багатьох випадках на практиці це в них якось виходить. Але весь цей процес у цілому в масштабах економіки забирає силу-силенну ресурсів, які вичерпують потенціал більшості підприємців та їхніх підприємств. Впевнено можна сказати, що зменшення проблемності взаємодії з державою не просто вивільнить певний фінансовий чи людський ресурс, а стане фактором докорінного перетворення ММСБ в Україні. У кожному разі проблема комплексна й потребує багатогранного розв'язання. А нинішні тактичні погіршення та відкочування регуляції назад лише загострюють її.

5. На думку переважної більшості учасників та учасниць дослідження, умови ведення бізнесу за два роки погіршилися, економічна політика держави стосовно МСБ йде в неправильному напрямку. Постійна зміна правил гри та невпевненість у завтрашньому дні, брак робочої сили та високі податки на працю – ось проблеми, що характерні для всіх сегментів МСБ.
6. Ключові стратегічні кроки, яких малий та середній бізнес очікує від держави, перебувають поза зоною компетенції Уряду (судова реформа, антимонопольна реформа, податкова реформа, земельна реформа тощо). Окрім того, існує неузгодженість політик між міністерствами (іншими словами, слабкість інституціоналізованих механізмів співпраці), спонтанне прийняття рішень замість прийняття рішень на основі аналізу політик, комунікаційний розрив між Урядом і Парламентом, та й загалом центр прийняття економічних рішень значною мірою перемістився з Уряду в інші державні інституції. Міністерства та інші урядові установи обмежені в діях власними, чітко окресленими повноваженнями, внаслідок чого їхні навіть значні, а часом і проривні результати в рамках їхніх повноважень не отримують належної оцінки з боку МСБ, який цих обмежень не знає й не розуміє, а натомість зосереджений на ключових проблемах, що його турбують.
7. Бізнес-об'єднання висловлюють численні скарги на відкочування назад дерегуляції, при цьому розуміючи під дерегуляцією не стільки класичні регуляторні механізми на кшталт дозволів, квот чи ліцензій, скільки весь комплекс процедур взаємодії бізнесу та держави. Зменшується породжена свого часу Революцією Гідності віра бізнесу в можливість проведення ефективної деолігархізації/демонополізації в умовах, коли олігархічно-монополістична модель економіки фактично є основою суспільно-економічного ладу в Україні. За таких обставин народжується альтернативна ідея «скляної стелі» для малого й середнього бізнесу: суттєве збільшення рівня економічної свободи на нижчих щаблях економіки, за межами монополізованих галузей. Дехто покладає надію на законопроект «Про основні засади формування сприятливих умов для підприємницької діяльності в Україні (Акт про свободу підприємництва)».
8. Низька економічна свобода (127 місце у світі за рейтингом Heritage Foundation) та поновлення практики «закручування гайок» в умовах очікувань наступної хвилі світової кризи породжує загальну зневіру, зростання популярності ідеї еміграції. Без побудови відносин довіри між державою та МСБ невирішеними залишаються проблеми лівової частини української економіки, адже йдеться про третину всіх робочих місць у ній (понад 4 мільйонів).
9. За суб'єктивним відчуттям підприємців, яке, однак, не поділяють урядовці, інтереси МСБ не представлені у структурах влади; малого й середнього підприємництва немає в порядку денному ключових центрів прийняття економічних рішень держави; традиційні інструменти діалогу на кшталт громадських рад при ЦОВВ не працюють; чинні інструменти діалогу є радше обміном монологами, у якому сторони не чують одна одну.
10. Проблема з державою тісно й безпосередньо пов'язана з тим економічним ландшафтом, у якому на сьогодні доводиться працювати ММСБ в Україні. Недаремно серед головних варіативних трендів учасники живої зустрічі назвали демонаполізацію, деолігархізацію, детінізацію та дерегуляцію. Бо протягом 30 років незалежності держава де-факто була доволі інертною у виконанні своїх функцій, що в поєднанні з важким регуляторним та правовим радянським спадком стало живильним ґрунтом для розквіту монополій, зростання олігархів та фактичної інституціоналізації тіньового сектору.

У підсумку ми на сьогодні маємо вкрай викривлений для ММСБ економічний ландшафт, який потрібно нормалізувати. Без сильної держави це зробити неможливо. Тобто слабкість держави має не лише прямий вплив на ММСБ, а ще й побічний наслідок – формування вкрай несприятливих, ба навіть агресивних умов для підприємницької діяльності.

11. Прозорість та незмінність правил гри, у першу чергу в податковому та регуляторному законодавстві, систематичне блокування ініціатив, спрямованих на погіршення умов ведення підприємницької діяльності – ось основна вимога МСБ. Найбажанішим заходом бачиться перегляд податкової системи для МСБ з акцентом не на пільги як такі, а на легкість виконання норм, рівні правила гри та гнучкість у випадку настання кризових умов. Також учасники та учасниці форсайту вітають ініціативи щодо популяризації підприємництва, інформаційної підтримки пошуку партнерів, постачальників, інвесторів та краудфандерів, наголошують на важливості фінансової грамотності населення. Велику користь можуть принести освітні центри, в яких підприємці могли б отримати не тільки необхідні їм знання, а й інформацію про державні програми підтримки, наявні бізнес-об'єднання та їхній порядок денний, а також надати зворотній зв'язок про проблеми взаємодії з державними органами.
12. Реакція на проблеми з державою – необхідність об'єднуватися – визнана учасниками живої зустрічі головним варіативним трендом. Але на практиці, допоки ММСБ витрачає свій організаційний ресурс на вирішення поточних проблем, доти йому бракує часу об'єднуватися та системно генерувати стратегічні, зокрема державотворчі рішення.
13. Форсайт також продемонстрував глибокий комунікаційний розрив між державою та МСБ. На жаль, серед корисних державних сервісів лише третина представників підприємців змогла назвати додаток «Дія», інші сервіси згадувалися ще рідше. Це підтверджує критичну необхідність інституціоналізації каналу спілкування між ММСБ та владою різних рівнів заради того, щоб підвищити обізнаність цільової аудиторії ММСБ щодо наявних державних сервісів, покращити практику користування ними та оцінку їх якості.
14. Учасники робочої сесії назвали привабливу метафору бажаного майбутнього ММСБ: «Глобалізована, екологічна, високотехнологічна Січ – курені, що вже ефективно співпрацюють заради кращого майбутнього». Щоб її реалізувати, проблеми глобального ринку, технологій та охорони довкілля повинні стати першими в порядку денному більшості українських малих і середніх підприємств. Очевидно, що на сьогодні цього немає, бо сили витрачаються на виживання в агресивному середовищі. Другим важливим фактором реалізації такої візії майбутнього є єднання МСБ, що стало однією з двох основ формування сценарного простору, і в цьому напрямку учасники та учасниці форсайту безпосередньо працюють щодня.

