

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

**Магістерська робота**

на тему: «Глобалізація впливу ГС «Спілка українських підприємців» для підтримки українських компаній на світових ринках»

Виконала студентка 2 курсу  
групи СБА-21  
спеціальності 073 “Менеджмент”  
Глазкова К.С.  
Керівник к. е. н. Опацька С. В.  
Консультант  
Рецензент

Львів 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОЄКТУ.....	6
1.1 Аналіз стану українського бізнесу та викликів під час широкомасштабної війни .....	6
1.2 Роль бізнес-об'єднань під час криз – міжнародний та український досвід .....	10
1.3 Історія СУП та стратегія Співки під час війни .....	18
РОЗДІЛ 2. ІДЕЯ ТА ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ПРОЄКТУ .....	23
2.1 Опис ідеї та дослідження потреб експортерів.....	23
2.2 Аналіз конкурентів та SWOT-аналіз СУП.....	26
2.3 Формування стратегії виходу на міжнародні ринки за Асиметричною моделлю А. Сливоцького.....	33
2.4 Побудова партнерської мережі СУП.....	41
2.4.1 Критерії відбору асоціацій-партнерів .....	41
2.4.2 Конкурентні переваги СУП для міжнародних партнерів.....	44
2.4.3 Формування єдиних стандартів роботи з партнерами.....	46
2.5 Відкриття пілотної філії СУП у Польщі .....	48
2.5.1 Організаційна структура філії, пакет послуг.....	50
2.5.2 Фінансова модель роботи філії.....	54
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЄКТУ.....	54
3.1 Ключові критерії успішності .....	54
3.2 Оцінка основних ризиків.....	55
3.3 Перспективи розвитку .....	57
УПРАВЛІНСЬКІ ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61

## ВСТУП

За рік повномасштабної війни український бізнес зазнав величезних збитків. В Україні не залишилось жодної компанії, навіть у відносно безпечних регіонах, яка би не відчула на собі наслідки війни. Пошкоджені або повністю зруйновані виробництва, втрачені ланцюги постачання та проблеми з логістикою, подорожчання сировини і комплектуючих та розірвані контракти із замовниками, втрата кваліфікованих працівників, які доєдналися до лав ЗСУ або виїхали у більш безпечні регіони чи навіть закордон, блекауту та постійні обстріли, які вимагають підвищених заходів безпеки. Все це на тлі глибокого падіння економіки, девальвації національної валюти та зниження купівельної спроможності населення і фактично повній відсутності доступу до капіталу, а часто брак навіть обігових коштів для операційної діяльності.

І хоча саме бізнес з першого дня широкомасштабного вторгнення став опорою для держави, кинувши всі сили на підтримку Збройних сил України, самим підприємцям також була потрібна фахова допомога в адаптації до умов воєнної економіки. Представником інтересів бізнесу виступають професійні бізнес-об'єднання - членських асоціацій і торгові палати. Як показав досвід пандемії COVID-19, в кризу роль асоціацій значно зростає, а фокус їхньої уваги зміщується в бік допомоги компаніям адаптуватися до нової реальності та пройти кризовий період з найменшими втратами.

Для цього бізнес-асоціації з одного боку мають глибоке розуміння проблематики бізнесу, а з іншого – високий рівень довіри з боку підприємців, які звертаються за допомогою. Цю довіру важливо не втратити, і вчасно створити нову актуальну цінність для членів організації.

Під цінністю ми маємо на увазі послугу чи пакет послуг, які будуть високо затребувані членами організації і за яку вони будуть готові

платити, навіть у кризовий період, розраховуючи на повернення цієї інвестиції у вигляді вирішення проблеми.

Одним з таких викликів на межі з можливостями для українських компаній став пошук нових ринків. Великі, відповідно більш досвідчені, компанії-експортери поставили собі за мету нарощування експорту. А для малих та середніх компаній - вихід на міжнародні ринки став додатковим викликом, адже вони часто не знають з чого почати, і як працювати на експорт.

Метою цього дослідження є розробка стратегії швидкого масштабування діяльності національної бізнес-асоціації Спілка українських підприємців для підтримки українських компаній на міжнародних ринках та надання якісних послуг компаніям-експортерам.

Об'єкт дослідження – бізнес-асоціація.

Предмет – глобалізація впливу Спілки українських підприємців під час війни для просування українських товарів і послуг та захисту інтересів українського бізнесу закордоном.

Автор переосмислює нову роль бізнес-асоціації для українських підприємців, аналізує гібридну модель глобалізації через створення внутрішньої платформи, побудові партнерської мережі в країнах Європи та відкриття пілотного європейського представництва у Варшаві.

Для написання роботи проведено дослідження потреб компаній різного розміру та з різних галузей в питаннях експортної діяльності, очікувань від бізнес-асоціацій та готовності сплачувати за такі послуги. Крім того, проведено SWOT-аналіз Спілки українських підприємців як гравця міжнародного ринку. Результати аналізу підштовхнули до пошуку нестандартних підходів. Автор пропонує сформувану стратегію глобалізації впливу СУП на основі модель асиметричної конкуренції А. Сливоцького.

Ключові питання, на які автор шукає відповіді: як масштабуватися швидко з обмеженим людським та фінансовим ресурсом, яку цінність дати українському бізнесу, як бути надійним та цінним партнером для міжнародних бізнес-об'єднань, як провести через ці шалені зміни свою команду.

Дослідження розраховано на широке коло керівників бізнес-об'єднань, бізнес-клубів, галузевих асоціацій, спілок, які знаходяться у пошуку актуальної цінності для своїх учасників, налаштовані на швидке зростання при обмеженому фінансовому та людському ресурсі.

## РОЗДІЛ 1

### АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОЄКТУ

#### **1.1 Аналіз стану українського бізнесу та викликів під час широкомасштабного вторгнення**

За рік повномасштабної війни росії проти України, яка почалася 24 лютого 2022 року, українська економіка зазнала найбільшого падіння з часів незалежності. За офіційними даними Міністерства економіки України, у 2022 році ВВП скоротився на 30%. Для порівняння, у 2014 році (коли почалася війна вторгненням на Донбас) – економіка впала на 6,6%, у 2015-му – на 9,8%. Фінансова криза у 2009 році призвела до скорочення ВВП на 15% [19].

Наслідками першого року широкомасштабної війни стали також окупація нових територій України (на момент написання роботи під окупацією залишалися АР Крим, значна частина Луганської та Донецької областей, а також частина Запорізької та Херсонської областей), девальвація національної валюти приблизно на чверть, зменшення обсягів експорту до \$44 млрд, інфляція у 26,6%.

За оцінками Київської школи економіки, прямі збитки України від війни станом на лютий 2023 року становили \$143,8 млрд. Найбільше постраждали житлові будівлі та інфраструктура. На третьому місці за обсягами прямих втрат – промисловість, яка зазнала збитків на \$11,3 млрд. В рамках проекту «росія заплатить» експерти порахували, що повністю чи частково зруйновано мінімум 426 великих та середніх підприємств. Більшість з них сконцентровані у Донецькій області, а також у Харківській, Луганській та Київській областях [20].

Ще на початку широкомасштабного вторгнення майже третину потужностей втратила металургійна галузь через обстріли металургійних комбінатів в Маріуполі ММК ім. Ілліча та «Азовсталь». Крім того, через

заміновані морські порти та частину територій зупинився експорт зерна. Його частково вдалося відновити лише в серпні після підписання «Зернової ініціативи», на яку росія погодилась під тиском міжнародних партнерів в липні 2022 року. Загальні втрати аграрного сектору станом на лютий 2023 року становили \$8,7 млрд, за даними Київської школи економіки. Розподіл витрат за типами майна за перший рік широкомасштабного вторгнення представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Прямі втрати від широкомасштабного вторгнення росії в Україну за типами майна, млрд доларів.

На відміну від великих та середніх компаній, обґрунтованих оцінок прямих втрат малого бізнесу немає, але очевидно, що вони також дуже великі: багато приватних підприємців були змушені припинити роботу через активні бойові дії, руйнування чи пошкодження приміщень, або через окупацію та вимушену релокацію у більш безпечні регіони чи навіть закордон. У згаданому вище звіті Київської школи економіки, мова йде про десятки тисяч зруйнованих МСП. Їм набагато складніше відновити роботу через відсутність фінансового «запасу міцності» і доступу до фінансування.

Дослідження «Експрес-оцінка впливу війни на мікро, малий та середній бізнес» показало, що в перші місяць-півтора повномасштабного вторгнення майже половина ММСП працювали на 10-60% від потужності довоєнного рівня. «Вони також підтверджують, що ММСП є більш вразливими до спричинених війною потрясінь, ніж великі підприємства (лише 14 відсотків ММСП працювали на повну потужність порівняно з 41 відсотком великих підприємств станом на середину квітня 2022 року)», - йдеться у дослідженні. Але вже в середині квітня частка закритих підприємств серед ММСП сильно зменшилась - з 75% до 22% [17].

За даними Європейської Бізнес Асоціації, Індекс настроїв малого бізнесу у 2022 році був одним з найгірших за останні шість років - 2,4 пункти з 5. Хоча і трохи вищий за індекс у 2020 році, коли МСБ відчували наслідки пандемії COVID-19 – 2,2 пункти [21].

Втім виклики, які постали перед компаніями під час широкомасштабного вторгнення, здебільшого схожі як для малих, так і для середніх чи великих компаній. Перша, найбільша проблема – зниження попиту на продукцію. Цю проблему на перше місце поставили 75% компаній і майже всі вони говорили, що шукають нових клієнтів та канали збуту. На другому місці йде нестача фінансування - 40% компаній потребують оборотного капіталу, 36% підприємств активно шукають фінансування. Третє болюче для бізнесу питання - логістика та склади. 44% підприємств мають проблеми з логістикою та транспортуванням, крім того в Україні знищено не менше 20% складських приміщень. Також війна ще більше загострила питання дефіциту робочої сили [17]. За даними ООН, за кордоном знаходяться понад 8 мільйонів українських біженців, ще понад 5 мільйонів є внутрішньо переміщеними особами.

В жовтні 2022 року Міністерство економіки України та Фонд державного майна України затвердили Методику визначення шкоди та завданих збитків, внаслідок збройної агресії. Але законодавчого



врегулювання компенсації збитків саме приватному сектору на квітень 2023 року ще не існувало.

Однак ні уряд, ні міжнародні донори, які тільки за перший рік війни передали Україні \$38 млрд фінансової допомоги [24], ні кошти від «заморожених» активів країни-агресора не прокривають всіх збитків приватного сектору, які до того ж зростають з кожним днем війни. Україні потрібні заходи та реформи, які сприятимуть розвитку компаній різних розмірів та залученню приватних інвестицій в економіку вже зараз, поки війна ще триває, і тим більше після перемоги. На думку Єгора Григоренко, (Deloitte Ukraine) та Моніки Шніцер, (Мюнхенський університет, CEPR) кінцевою метою мають стати підвищення рівня інвестицій до 30-35 % ВВП в наступні 10 років. Вони ж відмічають, що «збільшення експорту може бути розумною стратегією для майбутнього економічного зростання України. Зважаючи на те, що основну частину українського експорту нині становлять сировинні товари та напівфабрикати, перехід до продукції з вищою доданою вартістю здається розумною стратегією» [12].

Пошук нових ринків збуту – дійсно став одним з пріоритетів українських компаній під час війни. Це логічний шлях подолання кризи на внутрішньому ринку, який для різних компаній зменшився на 30-50%. Українські виробники почали більше шукати клієнтів в інших країнах, а також шукати тих, хто може в цьому допомогти. За даними Міністерства економіки, у 2022 році Україна експортувала товарів на \$44 млрд. 63% експорту прийшлося на країни Євросоюзу – Польща, Румунія, Угорщина, Німеччина.

Крім того, для збільшення присутності українських компаній на міжнародних ринках з'явилися додаткові стимули. По-перше, 23 червня 2022 року Україна отримала статус країни-кандидата на вступ до ЄС, а по-друге, санкції, накладені на російські та білоруські компанії відкрили для українських виробників нові можливості – замінити підсанкційні компанії.

Разом з тим присутність на міжнародних ринках, зокрема європейських, висуває до виснаженого війною українського бізнесу нові вимоги. Варто зазначити, що багато компаній, особливо МСП, взагалі не знають, як працювати за кордоном, а часто навіть не знають, з чого почати.

В умовах нового економічного контексту бізнес потребує підтримки та розуміння, як йому працювати в умовах воєнної економіки, як стати повноцінним гравцем на міжнародних ринках, як буде відбуватися відновлення країни, за рахунок яких реформ та ресурсів і як ці ресурси будуть розподілені.

## **1.2 Роль бізнес-об'єднань під час криз – міжнародний та український досвід**

Бізнес-асоціація - це некомерційна організація, створена групою підприємств або підприємців з метою захисту їхніх спільних інтересів, покращення умов ведення бізнесу та сприяння розвитку галузі або сектора економіки в цілому. Бізнес-асоціації можуть об'єднувати підприємства різних форм власності та розміру та традиційно мають кілька ключових напрямків підтримки своїх членів:

1. Лобіювання/адвокація законодавчих змін: представлення інтересів підприємців перед органами державної влади всіх рівнів. Це може бути просування необхідних реформ, зменшення регуляторних обмежень та інш.
2. Доступ до інформації та ресурсів: бізнес-асоціації можуть бути джерелом важливої інформації про ринки, споживчі настрої, економічні тренди, зміни в законодавстві, технології тощо.
3. Навчання та розвиток: організовують семінари, вебінари, створюють навчальні програми на актуальні для підприємців теми, сприяють обміну досвідом між підприємцями.

4. Нетворкінг: бізнес-асоціації – місце концентрації контактів, нових клієнтів, партнерів та постачальників. Більшість асоціацій проводять регулярні заходи для мережевого зв'язку.
5. Представництво на міжнародному рівні: бізнес-асоціації сприяють просуванню компаній на міжнародні ринки, встановленню контактів з міжнародними партнерами, клієнтами та постачальниками, організовують участь у міжнародних виставках, надають фахову інформацію про особливості ведення бізнесу в різних країнах.

Перші бізнес-асоціації з'явилися ще в кінці XVIII - на початку XIX століття в Європі та Північній Америці. Однією з них була Ліверпульська палата торгівлі, заснована у 1774 році, і яка існує до сих пір.

Основною метою створення Ліверпульської палати торгівлі вже в той період був захист інтересів підприємств. Вона відстоювали права бізнесу перед урядом, займалися розвитком підприємництва та взаємодією між компаніями. Також бізнес-асоціація забезпечувала своїх членів інформацією про ринок, нові законодавчі акти та регуляторні зміни, що дозволяло підприємцям бути в курсі подій та приймати ефективні рішення щодо свого бізнесу. Під час Другої світової війни Палата, зокрема, займалась підтримкою торгівлі та комерційної діяльності в сильно постраждалому від бомбардувань Ліверпулі [4].

Ще один приклад часів Другої світової війни - Шведська рекламна асоціація, яка відіграла вирішальну роль у просуванні шведських товарів і послуг на міжнародні ринки за допомогою інноваційних рекламних кампаній [3].

Шведська рекламна асоціація, некомерційна організація, була створена в 1940-х роках з метою відродження шведської економіки та сприяння шведському експорту. Асоціація тісно співпрацювали з урядом та іншими зацікавленими сторонами галузі, щоб розробити стратегії просування шведської продукції за кордоном.

Одним із ключових способів, якими Шведська рекламна асоціація підтримувала шведський експорт, була співпраця з міжнародними асоціаціями. Вони створили партнерські відносини з рекламними асоціаціями в інших країнах для обміну ідеями, дослідження ринку та спільного просування шведської продукції. Ця співпраця допомогла Швеції отримати цінну інформацію про зовнішні ринки та пристосувати свої рекламні кампанії до місцевих смаків і вподобань.

Шведська асоціація реклами також зіграла важливу роль у розробці креативних і ефективних рекламних кампаній, які демонстрували якість, інновації та екологічність шведської продукції. Через друковану рекламу, радіорекламу, а пізніше, телевізійні та цифрові кампанії, вони підкреслили унікальні переваги шведського експорту, такі як дизайн, майстерність і екологічна свідомість.

Крім традиційної реклами, асоціація також організовувала ярмарки, виставки та інші рекламні заходи для демонстрації шведської продукції на міжнародних ринках. Ці заходи надали шведським експортерам можливість спілкуватися з потенційними покупцями, налагоджувати ділові контакти та укладати торгові угоди.

Спільні зусилля Шведської рекламної асоціації та її міжнародних партнерів були дуже успішними в просуванні шведського експорту. Шведські товари та послуги завоювали репутацію на світових ринках завдяки своїй високій якості, надійності та інноваційності. Це допомогло Швеції утвердитися як великий експортер таких товарів, як сталь, автомобілі, текстиль та електроніка, і це зробило значний внесок у післявоєнне економічне відновлення країни.

Підсумовуючи, Шведська рекламна асоціація відіграла вирішальну роль у підтримці шведського експорту в період після Другої світової війни. Завдяки спільним зусиллям з міжнародними асоціаціями, інноваційним рекламним кампаніям і рекламним заходам вони допомогли Швеції

отримати конкурентну перевагу на світових ринках і закріпити сильну присутність як експортера високоякісних товарів і послуг

ASAE (American Society of Association Executives) також визначає ключову роль бізнес-асоціацій в тому, що вони є представниками інтересів своїх членів перед урядом та іншими зацікавленими сторонами. Бізнес-асоціації виступають як голос своїх членів, які об'єднуються для розв'язання спільних проблем та захисту своїх інтересів. Вони також можуть надавати своїм членам різноманітні послуги, які полегшують їхню підприємницьку діяльність, зокрема, консультації, навчання, мережеві зустрічі та інші форми підтримки.

Роль бізнес-асоціацій значно зростає під час криз. Це пояснюється тим, що у кризові періоди підприємці зосереджується на внутрішніх проблемах компаній, але разом з тим потребують фахової підтримки у протистоянні новим викликам. Мова йде не лише про консультаційну підтримку. Бізнес-асоціації, спілкуючись з великою кількістю підприємств можуть ідентифікувати та консолідувати ключові проблеми загального бізнес-середовища чи окремої галузі і звернути на них увагу державних органів. З іншого боку - від бізнес-асоціацій представники влади отримують необхідну експертизу у вирішенні економічних проблем у вигляді напрацювань та пропозицій законодавчих змін чи проєктів реформ від бізнес-спільноти.

Стівен Розенлунд, заступник регіонального директора країн Близького сходу та Північної Африки Центру міжнародного приватного підприємництва (CIPPE), аналізуючи досвід асоціацій в багатьох країнах світу, робить висновок, що асоціації «пройшли серйозний стрес-тест під час пандемії COVID-19 та показали себе на здивування добре, навіть збільшивши кількість членів та їхню залученість. Це підтверджує досвід глобальної партнерської мережі CIPPE в країнах з економікою, що розвивається» [6].

Наприклад, Альянс малих підприємств Молдови досить швидко відреагував на пандемію і забезпечив інформаційну підтримку своїм учасникам, створивши спеціальну групу юридичних та фінансових експертів і бізнес-консультантів. Вони надавали оперативні рекомендації бізнесу, як реагувати на кризу, дотримуючись при цьому обмежень уряду. В перші два тижні пандемії Альянс малих підприємств надав юридичні, податкові та бізнес-консультації понад 1000 компаній. Крім того, організація розробила документ про підтримку бізнесу і звернулася до уряду з проханням вжити необхідних заходів.

В Україні бізнес-асоціації також демонстрували високу активність під час пандемії, хоча і самі були змушені адаптуватися до нових умов. Наприклад, Спілка українських підприємців (СУП) в березні 2020 року звернулася до лідерів бізнес-об'єднань України з пропозицією об'єднати зусилля для швидкої та ефективної комунікації з органами влади, щоб лобіювати ті рішення, які призведуть до колапсу економіки та лобіювати заходи, які допоможуть українському бізнесу пройти кризу з найменшими втратами. До ініціативи СУП, яка отримала назву Антикризовий COVID бізнес-штаб, доєдналось понад 20 бізнес-асоціацій, серед яких асоціація «IT-Ukraine», Європейська бізнес-асоціація, Український клуб аграрного бізнесу, Національна асоціація банків України, Асоціація «Укрлегпром», Федерація роботодавців України, Національна асоціація видобувної промисловості, Family Business Network, Українська меблева асоціація, регіональні бізнес-асоціації Херсону, Вінниці, Одеси та інші.

Протягом всього першого року пандемії бізнес-штаб неодноразово виступав з консолідованою позицією бізнесу щодо введених урядом обмежень роботи компаній різних сфер та ініціював низку програм підтримки особливо постраждалих компаній. Лідерство в напрацюванні проєктів взяла на себе Спілка українських підприємців, але дуже важливою

складовою успіху в адвокації проєктів була консолідація бізнес-спільноти навколо них.

Так було, наприклад, з ідеєю запропонувати уряду доповнити національну програму пільгового кредитування нових бізнес-проєктів, відому як програма «5-7-9», антикризовим пакетом допомоги компаніям, які найбільше постраждали від карантинних обмежень. СУП ініціювала зміни до програми, які підтримали всі учасники бізнес-штабу. Така єдина позиція бізнесу була підтримана урядом, який у відповідь трансформував програму та разом з представниками бізнес-асоціацій тривалий час працював над її удосконаленням, щоб зробити пільгові кредити доступними більш широкому колу компаній. За перші півроку банки, які брали участь у програмі, видали понад 23 000 кредитів на суму 61,4 млрд грн, повідомило Міністерство фінансів України. Із них: майже 33 млрд грн. – були саме антикризові кредити, ще 21 млрд грн були видані в якості рефінансування попередньо отриманих кредитів, що також стало суттєвою підтримкою компаній, які опинились у важкому фінансовому становищі.

На відміну від пандемії та пост-ковідного періоду, роль бізнес-асоціацій в країнах, які перебували у війні, та проходили пост-воєнне відновлення в останні 70 років в академічних колах досліджена дуже мало. Так само як і тема післявоєнного відновлення. Більшість вивчених прикладів виглядають не релевантними для порівняння з Україною – великою розвиненою країною в центрі Європи, яка успішно воює вже більше року, здивувала всіх своєю силою та незламністю і стійкістю якої призвела до перебудови світового порядку.

За словами Наталії Отель Белан, регіонального директора CIRE в країнах Європи та Азії, прикладів успішної роботи бізнес-асоціацій в пост-конфліктних країнах в сучасній історії немає і Україна в цьому контексті виглядає унікальною. Це пов'язано з тим, що в Україні існує багато бізнес-асоціацій і дуже розвинена система об'єднань.

Разом з тим український бізнес має дуже високий рівень довіри суспільства. У 2021 році дослідження Співки українських підприємців показало, що малому бізнесу та підприємцям довіряють найбільше після Збройних сил України. Якщо до цих даних додати також рівень довіри до великого бізнесу та бізнес-асоціацій – це безпрецедентний показник для незалежної України. Дослідження проводилось в два етапи. На першому етапі було опитано 1000 респондентів, на другому проведено 15 фокус-груп в різних категоріях респондентів. З дослідження ми бачимо, що повністю довіряють ЗСУ 36%, повністю довіряють малому бізнесу – 30% респондентів, підприємцям (незалежно від розміру бізнесу, але без зв'язків з олігархами) повністю довіряють 17% опитаних. Великому бізнесу та бізнес-асоціаціям окремо довіряють 9% та 5% відповідно. Результати опитування представлені на рис. 1.2 та 1.3.

Зсув сприйняття суспільством образу підприємця від «того, хто щось вкрав» до людини, яка надає цінність – тема окремого дослідження. Ми лише відмітимо, що цю довіру незалежний український бізнес завоював тому, що саме підприємці у великих та малих містах стали були і є опорою країни в найскладніші часи – пандемії та війни, продовжуючи працювати в надскладних умовах та направляючи багато зусиль на волонтерські проекти.

До війни 2/3 опитаних також вважали, що саме приватний сектор відіграє дуже важливу роль для виходу країни з економічної кризи.



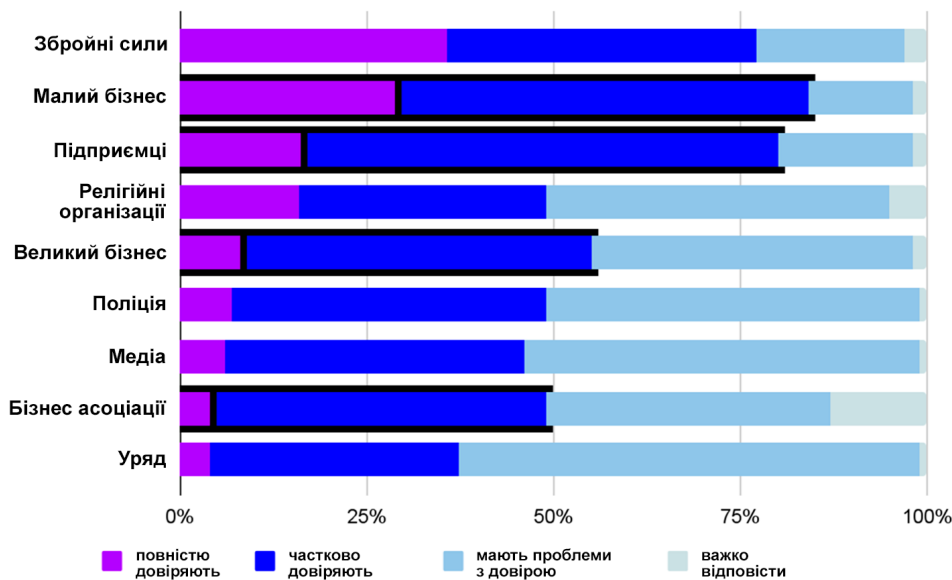


Рис. 1.2 Рівень довіри українців до різних інституцій, %

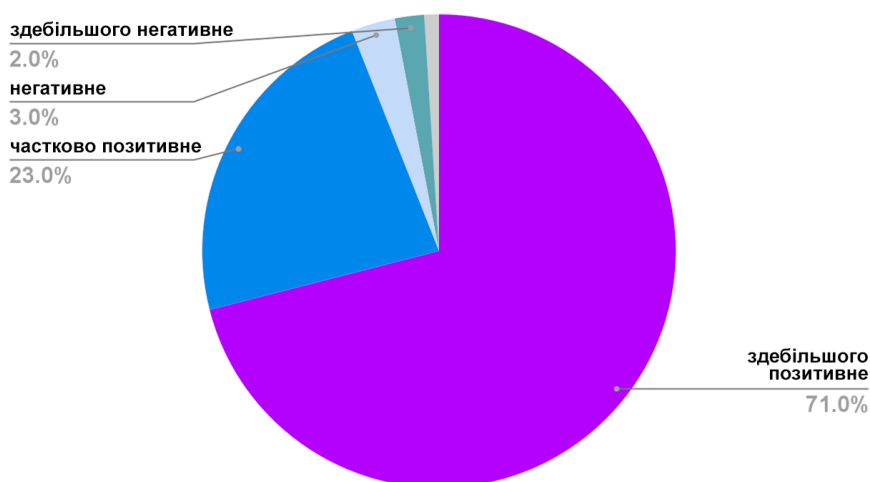


Рис. 1.3 Ставлення українців до малого та середнього бізнесу, %. Дослідження СУП.

Компанія Saturday team у дослідженні про відновлення країн після сучасних воєн і катастроф проаналізувала 16 кейсів різних країн за останні 60 років, після яких була потреба в значному відновленні, зокрема розглядалися війни та природні катастрофи. Аналіз показав, що всі успішні

кейси «поєднує велика і практична увага до розвитку і участі бізнесу у відновленні», а також високий вплив на швидкість відновлення і економічне зростання має «інтеграція в глобальну економічну систему» [13]. Таким чином, підтримка бізнесу та перехід не експортно орієнтовану економіку відігравали ключову роль в країнах, які спроміглися вийти на довоєнний рівень економіки за 5-10 років. В інших випадках відновлення тривало десятиліттями, або взагалі не відбувалося.

### **1.3 Історія СУП та нова стратегія Спільки під час війни**

ГС «Спілька українських підприємців» (скорочено СУП) була заснована у 2016 році 18 незалежними підприємцями, які представляли різні галузі, різні регіони та різні за розміром компанії. Засновниками СУП є Вячеслав Климов, «Нова пошта» (Київ), Володимир Цой, МТІ Group (Київ), Ігор Гуменний, UBC Group (Харків), Тімур Бондарев, Arzinger (Київ), Наталя Єремєєва, Stekloplast (Дніпро), Костянтин Магалецький, експартнер Horizon Capital (Київ), Андрій Федорів, Fedoriv Group (Київ), Владислав Чечоткін, Rozetka (Київ), Тарас Вервега, SoftServe (Львів), Алекс Лисситця, ІМК Group (Київ), Марія Барабаш, А7 Group (Київ), Микола Толмачов, ТММ (Харків), Наталія Спіженко, «Клініка Спіженко» (Київ), Олена Шуляк, Midland Group (Київ), Сергій Бартощук, экс-голова наглядової ради ТМ «Космо» (Київ), Дмитро Ушмаєв, «Три ведмеді» (Київ), Олександр Почкун, Baker Tilly Ukraine (Київ), Валерій Кондрук, підприємець.

Метою створення Спільки було представлення та захист інтересів незалежних українських підприємців, надання суб'єктності українському малому бізнесу та сприяння розвитку підприємництва в Україні. І від самого початку Спілька дотримується свого головного принципу – бути членом СУП може будь-яка компанія, незалежно від розміру бізнесу чи виду діяльності. Ця доступність підтверджується різним розміром річних

членських внесків, які залежать від розміру компанії. Разом з тим членом Спілки не можуть бути компанії пов'язані з політичним або олігархічним капіталом, тобто належати політикам чи олігархам. А з початком війни до вимог додалася ще одна - відсутність зв'язків з компаніями чи особами, які входять до санкційних списків або належать власникам з російської федерації чи білорусі.

Такий підхід у створенні бізнес-об'єднання досить унікальний для України. Найбільші за кількістю членів бізнес-асоціації до 2016 року представляли або переважно міжнародний бізнес (Американська торгівельна палата, Європейська бізнес асоціація), або мали в засновниках чи правлінні політиків або олігархів (Український союз промисловців та підприємців, Федерація роботодавців України), або мають окремий статус згідно відповідного закону (Торгово промислова палата України).

Спілка українських підприємців від початку заснування працює за кращими міжнародними практиками. Головним органом управління Спілки є загальні збори, які більшістю голосів обирають Раду директорів з числа учасників асоціації. Рада директорів кожні два роки оновлюється мінімум на 30%, що дозволяє з одного боку зберегти інституційну пам'ять асоціації, а з іншого – привнести новий досвід для розвитку. Виключенням був лише 2022 рік, коли почалася війна. Планову ротацію Ради директорів було перенесено на рік. Кожні три роки Рада директорів затверджує нову стратегію з щорічним переглядом пріоритетів роботи організації, спрямованих на реалізацію місії та візії.

Місія СУП – створення та розвиток сприятливого бізнес-клімату в Україні.

Візія – Бути впливовою силою незалежних українських підприємці. Спілка входить в трійку найвпливовіших бізнес-асоціацій країни та працює по таких напрямках:

- Адвокація необхідних для розвитку бізнесу та економіки реформ;

- Представлення інтересів незалежного бізнесу в органах державної влади;
- Захист підприємців від неправомірних дій з боку правоохоронних та контролюючих органів;
- Побудова міцних бізнес-зв'язків через освітні та нетворкінгові заходи;
- Обмін найкращими практиками й кейсами через візити в компанії та тематичні зустрічі.

За сім років існування Спілка з 18 компаній-засновників зросла до понад 1000 учасників. І що особливо важливо – нові компанії продовжували вступати в асоціацію навіть під час війни. З березня по грудень 2022 року заявки на вступ до СУП подала 81 компанія з різних регіонів країни.

Станом на 7 лютого 2023 року структура компаній-членів СУП виглядала наступним чином: 25% - мікробізнес, 41% - малий бізнес, 14% - середній і 20% - великий бізнес. В регіональному розрізі найбільше членів Спілки представляють Київ та Київську область. Разом з тим СУП має регіональні представництва в Дніпрі, Одесі, Львові, Харкові та Хмельницькому, де місцевий бізнес виявляє високу активність та залученість у діяльність бізнес-асоціації.

Також в асоціації діють галузеві комітети, в рамках яких компанії одного або суміжних ринків обговорюють власну проблематику, ініціюють законодавчі зміни та працюють у складі робочих груп при міністерствах та Центральних органах виконавчої влади.

Всі підприємці, що входять до складу Ради директорів, очолюють регіональні представництва та галузеві комітети працюють в асоціації pro bono, реалізуючи таким чином і власну місію в розбудові підприємницького середовища та економіки країни.

До 24 лютого 2022 року Спілка проводила щорічно понад 80 різноманітних подій та реалізовувала десятки проєктів, спрямованих на

розвиток бізнес-середовища та реалізацію місії бізнес-асоціації. Зміна локального та глобального контексту стала ключовим фактором для будь-яких наступних кроків. В перші два тижні війни команда асоціації провели майже 400 телефонних розмов з компаніями із різних регіонів, аби зрозуміти їхні нові потреби та сформувані актуальні послуги. Воєнний контекст також вимагав зміни стратегії, і переходу на короткострокове планування. 24 березня, через місяць від початку повномасштабної війни, виконавчий директор запропонувала Раді директорів новий план дій СУП, якій спочатку дозволив втримати організацію на плаву, а згодом зрозуміти як і куди рухатися далі. Були запропоновані наступні пріоритети діяльності СУП на період квітень-жовтень 2022 року:

1. Координація компаній/людей у волонтерському русі: допомозі ЗСУ, ТРО, постраждалим регіонам і людям
2. Допомога бізнесу налаштувати сталу роботу в умовах війни
3. Релокація виробництв із зон бойових дій в більш безпечні регіони

Аналітичний центр Спільки працював 24/7 над розробкою проєктів законодавчих змін (податкових, трудових, митних та інших) для підтримки бізнесу, а також готував роз'яснення по всіх прийнятих змінах. Піар-команда оперативно інформувала спільноту про всі зміни. Оскільки інформації потребували всі підприємці країни, було прийнято рішення зробити окремий інформаційний портал «Бізнес під час війни» [https://sup-info.wixsite.com/business?fbclid=IwAR1S6fstjawjToT30EIV7GEn0INU\\_SVbkbIAg6uzWezfYJTsT7zfNct8rQU](https://sup-info.wixsite.com/business?fbclid=IwAR1S6fstjawjToT30EIV7GEn0INU_SVbkbIAg6uzWezfYJTsT7zfNct8rQU). На цьому порталі будь-який підприємець міг знайти релевантну інформацію про роботу в умовах воєнної економіки. Безпосередньо учасники могли отримати більш детальну індивідуальну консультацію. Центр захисту бізнесу надавав консультації в питаннях фіксації збитків та включився в процес обговорення з органами влади механізму майбутньої виплати компенсацій постраждалим або повністю зруйнованим підприємствам. Така швидка переорієнтація роботи команди

та створення актуальних послуг збільшили довіру учасників до роботи СУП під час війни і компанії почали відновлювати сплату річних внесків. Разом з тим Спілка не відмовляла жодному учаснику у допомозі через заборгованість, враховуючи обставини, в яких опинилася вся країна. Таким чином СУП продемонструвала, що бізнес-асоціації є важливим інструментом, який може допомогти підприємцям працювати в новому контексті.

До широкомасштабного вторгнення в СУП було в середньому 45-50% компаній, які вели міжнародну діяльність хоча б в одній країні. А навесні 2022 року, коли пройшов перший шок, компанії-члени все частіше стали звертатися до асоціації з запитом на організацію B2B зустрічей з потенційними партнерами/клієнтами в різних країнах. Дедалі більше запит на міжнародну співпрацю лише зростав. СУП почала роботу в напрямку формування платформи для підтримки експортерів. І вже восени 2022 року в Спілці почав працювати Центр міжнародного співробітництва (детальніше про роботу Центру описано в розділі 2). Міжнародний напрямок став одним з ключових для подальшого розвитку СУП та актуалізації його послуг для українського бізнесу. В грудні 2022 року Рада директорів затвердила наступні пріоритети роботи на 2023 рік:

1. Підтримка українських підприємців під час війни;
2. Допомога компаніям будь-якого розміру у виході на нові міжнародні ринки;
3. Захист інтересів українського бізнесу у перемовинах з органами (адвокація пріоритетних питань для бізнесу, участь у розробці та реалізації плану відновлення України).

## РОЗДІЛ 2

### ІДЕЯ ТА ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ПРОЄКТУ

#### 2.1 Опис ідеї та дослідження потреб експортерів

Ідея масштабувати діяльність СУП з'явилася ще до того, як в Україні почалася широкомасштабна війна. Адже команда Спілки шукала нову точку зростання організації. Російське вторгнення зробило цей процес життєво необхідним, а значить – неминучим. Виконавча команда СУП мала побудувати екосистему, яка б дозволила з одного боку допомоги українським компаніям в підготовці до виходу на міжнародні ринки, пошуку клієнтів в інших країнах, а з іншого – забезпечити присутність СУП на міжнародних ринках для представлення інтересів українських експортерів.

Після кількох ітерацій обговорення було знайдено рішення комплексного підходу досягнення поставленої мети в кілька етапів:

- перший етап - створення Центру міжнародного співробітництва в структурі СУП, задача якого – надання послуг як діючим експортерам для розширення географії бізнесу, так і тим компаніям, які тільки починають виходити закордон і часто не знають, з чого почати;
- другий етап – побудова партнерської мережі СУП в країнах, які найбільше цікавлять українські компанії;
- третій етап – відкриття власних представництв СУП в країнах найбільшої присутності українського бізнесу.

Для більш чіткого розуміння «точок болю» досвідчених експортерів та новачків, виявлення глибинних потреб бізнесів різного розміру та очікувань від СУП в питаннях міжнародної торгівлі на замовлення Спілки дослідницькою агенцією Info Sapience було проведено маркетингове дослідження. В ньому взяли участь 406 компаній з різних галузей, які на момент дослідження вже займалися зовнішньо-економічною діяльністю

(ЗЕД), або планували її розпочати. Лише 111 респондентів – були діючими членами СУП. Участь у дослідженні більш широкого кола підприємців мало важливе значення для подальшого залучення нових клієнтів - компаній в СУП. 86% респондентів представляли керівну ланку, з них 66% - були власники або керівники підприємства, тобто люди, які приймають рішення. Відповіді респондентів аналізувалися залежно від розміру бізнесу – мікро, малий, середній+.

Основні результати дослідження підтвердили низку гіпотез щодо ринків та перешкод виходу на них, а також відкрили кілька важливих інсайтів для формування дійсно ціннісної пропозиції.

- Експортна активність зростає із розміром компаній: частка експортерів серед мікро-, малого і середнього+ бізнесу становить відповідно 31%, 51% та 66%.
- Спроможність бізнесу щодо розширення діяльності, зокрема відкриття офісів або представництв у інших країнах, також напряду залежить від розміру: якщо половина середніх+ компаній мають або планують відкриття офісів за кордоном, то серед малих підприємств таких лише третина, а серед мікро-бізнесу — 20%.
- У мікро-підприємствах функції менеджера із зовнішньо-економічної діяльності у половині випадків виконує безпосередньо власник або директор. На половині малих підприємств функції менеджера ЗЕД один або кілька співробітників суміщають із іншими обов'язками. Третина середніх+ підприємств мають спеціальний відділ, який займається виключно ЗЕД.
- Польща є безперечним лідером серед країн для розширення бізнесу в усіх сегментах, але особливо цікава для мікро- і малого бізнесу. Середній і великий бізнес також на перше місце ставить Польщу, але крім того цікавиться Німеччиною і США. Компанії всіх розмірів також розглядають загальний ринок ЄС та Великобританії.



- Середній+ бізнес найчастіше експортує сировину та комплектуючі, а малий – послуги (ІТ, маркетинг, PR та реклама). В товарних групах експорту в найчастіше згадуються продукти харчування, текстиль, декор, аксесуари.
- Майже усі підприємства розглядають можливість виходу на ринки нових країн в 2023 році. Середній+ бізнес демонструє більший рівень впевненості - 2/3 відповіли «так, напевно». Мікро-бізнес – найбільш обережний, 48% відповіли «так, можливо».
- Основний бар'єр для виходу на нові ринки для мікробізнесу - «не знаю, з чого почати». Малий бізнес нарікає на відсутність дозвільної документації. Для середнього+ бізнесу ці дві причини також є основними.
- Основним критерієм вибору нових ринків усі респонденти називають наявність клієнтів або партнерів у країні.
- Саме у пошуку клієнтів українські експортери потребують найбільшої підтримки та допомоги.
- Серед конкретних напрямків допомоги у пошуках партнерів більшість респондентів назвали наявність «посередника, який би сприяв просуванню товару/послуги на новому ринку», організація В2В зустрічей. 26% мікро, 53% малого та 49% середнього+ бізнесу відмітили як бажану послугу представлення компанії від імені СУП потенційним партнерам.
- Серед інших напрямків підтримки досить затребуваними є роз'яснення експортних процедур, консультації щодо вимог до продукту та сертифікації, дослідження ринків в цільових країнах, лобювання спрощення експортного законодавства.
- Одним із найбільш результативних шляхів пошуку партнерів є бізнес-спільноти, бізнес-асоціації, зокрема за кордоном. Але лише середній

і великий бізнес може собі дозволити такі витрати (20% опитаних у цьому сегменті є учасниками бізнес-спільнот за кордоном). Малий і мікро-бізнес залишається ще доволі розпорошеним, навіть в Україні.

- Готовність платити за підтримку бізнесу за кордоном зростає із збільшенням розміру бізнесу. Лише незначна частка респондентів - до 20%, найчастіше серед мікро-бізнесу - зовсім відкидають можливість платити за такі послуги.

Підсумовуючи результати дослідження, можна зробити наступні висновки:

1. Український бізнес потребує провідника на нових ринках для встановлення бізнес-зв'язків. Наявність бізнес-зв'язків збільшує вірогідність підписання контракту.
2. Мікро-бізнес найбільше потребує загальних знань про те, як розпочати експортну діяльність, та підтримці у формуванні експортної стратегії і перших кроків її реалізації через відсутність фахівців в компаніях. Наявність зрозумілого плану дій збільшує вірогідність виходу на новий ринок.
3. Експортери розглядають бізнес-асоціації, зокрема СУП, як інструмент для пошуку партнерів та отримання знань. Але послуги іноземних бізнес-асоціацій доступні за ціною лише середньому+ бізнесу. Для малих підприємств саме українські бізнес-асоціації можуть стати головним провідником та помічником на міжнародних ринках.

## **2.2 Аналіз конкурентного середовища**

Ринок послуг для компаній-експортерів доволі насичений провайдерами. Разом з тим ефективність та якість наданих послуг нерівномірна серед різних організацій, які до того ж здебільшого тримають у фокусі середні і великі компанії.

Гравці на ринку послуг для українських експортерів – провідні бізнес-асоціації та бізнес-об'єднання; державні інституції; бізнес-асоціації, які об'єднують український бізнес за кордоном; консалтингові фірми, які надають консультації з юридичних, фінансових, маркетингових та інших питань експортерам. Майже кожна з цих груп має своїх лідерів, яких СУП розглядає як основних конкурентів.

#### 1. Бізнес-об'єднання:

**Європейська бізнес асоціація (ЄБА)** <https://eba.com.ua/about-us/>. Одна з провідних бізнес-асоціацій. Була заснована у 1999 році за підтримки Європейської комісії в Україні. Об'єднує 843 компанії, переважно європейських, але в членах ЄБА також є українські компанії, включно з державними (Укрпошта, Укрзалізниця) та олігархічними (ДТЕК, Метінвест, МХП). Історично асоціація має міцні зв'язки з європейськими спільнотами, посольствами та Єврокомісією. Представляє в першу чергу інтереси європейського бізнесу в Україні та великих українських компаній на європейських ринках. Для МСБ ЄБА пропонує окремий проєкт Unlimit Ukraine, спрямований на надання консультацій та обмеженого доступу до подій асоціації. Асоціація не заявляла про спеціальні програми для експортерів, але неодноразово публічно виступала з позицією на підтримку українських виробників і спрощення їм доступу до європейських супермаркетів.

**Український клуб аграрного бізнесу (УКАБ)** <https://www.ucab.ua/ua>. Найбільша асоціація агропромислових компаній. Об'єднує понад 130 членів, серед яких як транснаціональні агрокомпанії, так і провідні українські. Асоціація надає експортерам галузі такі послуги, як консультування з питань експорту агропродукції, запровадження механізмів квотування та ліцензування, адвокація законодавчих змін для підтримки агроекспорту.

**Українська асоціація меблевиків (УАМ)** <https://uafm.com.ua/>. Провідна галузева асоціація з 23-річною історією. Серед послуг асоціації є залучення меблевих компаній до міжнародних екосистем, дослідження ринків, аналітичні матеріали, як наприклад, «Путівник експортера», а також інформування про міжнародні виставки та допомога у підготовці до них.

**Бізнес-спільнота Board** <https://board.business/>. Бізнес-клуб, який має представленість у восьми країнах та налічує понад 1400 учасників. На відміну від бізнес-асоціацій, бізнес-клуб не має спроможності та експертизи для аналізу законодавства. Ключова перевага бізнес-клубу – це дуже міцні бізнес-зв'язки, та допомога у пошуку партнерів закордоном через мережу спільноти. Головні послуги бізнес-клубу – нетворкінг, обмін досвідом, менторінг. В спільноті дуже поширена взаємна допомога та підтримка по різних питаннях: рекрутинг, фінанси, юридичні особливості роботи на різних ринках.

**Торгово-промислова палата України (ТПП)** <https://ucci.org.ua/>. Має особливий статус згідно Закону України «Про торгово-промислові палати в Україні». До мережі ТПП входить 25 обласних дочірніх палат, які об'єднують 8000 компаній. Напрямки діяльності ТПП закріплені на рівні закону. Серед яких сприяння експорту, участь у торгових місіях, інформаційно-аналітична допомога бізнесу, інформування та допомога у підготовці до міжнародних виставок. З усіх вище згаданих бізнес-об'єднань ТПП має найбільш релевантний досвід, експертизу та розгалужену мережу партнерських палат по всьому світові, що критично важливо для експортерів.

## 2. Державні інституції

**Офіс з розвитку підприємництва та експорту** – державна установа, задекларована мета діяльності якої є сприяння розвитку та підтримка МСБ, підтримка та просування експорту товарів, робіт та послуг українських виробників відповідно до програмних документів Кабінету Міністрів

України. Офіс займається допомогою в налагодженні співпраці та партнерстві між українським та закордонним бізнесом, промоцією українських товарів та послуг за кордоном, розвитком експортних компетенцій українського бізнесу. Згідно річного звіту Офісу, у 2022 році 558 компаній отримали індивідуальні консультації та онлайн-поради щодо здійснення експортної діяльності, команда офісу організувала колективні стенди 152 українських компаній на 9 міжнародних виставках. За сприяння Офісу 3 українські компанії - ТМ «Комо», «Оболонь», ТМ Nappt flakes - підписали контракти з Coop Danmark A/S — найбільшим ритейлером Данії. Слід відмітити, що всі послуги Офіс надає компаніям безкоштовно.

**Дія.Бізнес** <https://business.diia.gov.ua/> - національний проєкт із розвитку підприємництва та експорту, який був ініційований Міністерством цифрової трансформації України у лютому 2020 року. З травня 2021 року проєкт реалізується Міністерством цифрової трансформації України спільно з Офісом з розвитку підприємництва та експорту. На окремому порталі зібрана необхідна інформація про ринки країн ЄС, Канади, Ізраїлю, Великої Британії. Також на порталі є гайди для експортерів різної продукції, експортні документи та процедури в Україні, інформація про галузеві виставки, а також освітні вебінари. Крім того Дія.Бізнес відкрила 11 центрів підтримки підприємців в Україні та один у Варшаві. Доступ до всіх сервісів платформи Дія.Бізнес також безкоштовний.

**Платформа Nazovni** <https://nazovni.online/> – створена для дипломатичної підтримки українським експортерам на зовнішніх ринках. Проєкт реалізує Міністерство закордонних справ України. Залишивши заявку на платформі, компанія-експортер отримує персоналізовані рекомендації, а також список потенційних партнерів з контактами в обраній країні. Якщо країна для експорту не обрана, команда Nazovni має проаналізувати можливі ринки та надати план дій. Ці послуги також надаються безкоштовно.

### 3. Консалтингові компанії.

Цей ринок доволі насичений. Але коло послуг консалтингових фірм найчастіше обмежується консультаціями з юридичних чи фінансових питань, трудового та податкового законодавства. Можливість консалтингової компанії забезпечити прямі контакти потенційних партнерів оцінюється як невисока.

### 4. Бізнес-асоціації, які об'єднують український бізнес за кордоном.

**Асоціація українського бізнесу в Польщі** <https://ukrbizpol.org/>.

Організація об'єднує українців, які ведуть бізнес в Польщі, з метою просування українських виробників на ринки Польщі та ЄС. Асоціація була заснована восени 2015 року за підтримки Посольства України у Республіці Польща. Позиціонує себе як «надійного партнера для українських компаній, що планують вийти на ринок ЄС» [8], сприяє встановленню контактів з компаніями Польщі та ЄС. Також Асоціація проводить багато подій і щорічний форум «День українського бізнесу у Варшаві».

**Ukrainian-Swiss Business Association (USBA)** <https://ukraine-swiss.ch/>. Асоціація сприяє україно-швейцарському партнерству і відкрита як для великих компаній, так і компаній МСБ сектору. На сайті USBA зазначено, що Асоціація пропонує членам введення компаній в ділові кола Швейцарії та пошук партнерів, аналітичні огляди, юридичні та фінансові консультації, допомогу з реєстрацією на виставках, підготовці презентацій, поради щодо експорту в сфері логістики, транспортування та митних зборів.

Подібні бізнес-асоціації існують в кожній країні і з різним рівнем ефективності допомагають українським компаніям. Команді СУП ще належить вивчити роботу подібних асоціацій в різних країнах.

Проведений аналіз показав, що найбільш повний спектр послуг експортерам надають державні установи. Сильна сторона державних інституцій – впливовість, доступ до урядовців інших країн та підтримка

донорів в реалізації проєктів. «Слабке місце» таких проєктів – загальний низький рівень довіри до державних інституцій, та забюрократизованість. Серед бізнес-асоціацій послуги для експортерів найбільш якісно надають українські галузеві об'єднання, що пов'язано з обмеженою кількістю компаній, яким надається підтримка та глибокою галузевою експертизою.

З дослідження СУП, яке описано в підрозділі 2.1, велика частка компаній взагалі не звертається за допомогою у жодну з організацій, і часто навіть не знає про таку можливість. На рис. 2.1 видно, що найбільш відомими серед підприємців є ТПП та Дія.Бізнес, але частка обізнаних компаній дуже мала. Це говорить, по-перше, про те, що існуючих платформ та спільнот недостатньо для надання якісної підтримки експортерам, особливо експортерам-початківцям серед МСБ. По-друге, важливою складовою успіху проєкту СУП має бути комунікаційна стратегія по інформуванню та залученню українських підприємців до отримання нових послуг від СУП.



Рис. 2.1 Звернення експортерів за підтримкою до різних установ, %

Ключова перевага асоціацій, які об'єднують український бізнес за кордоном – розуміння як українського контексту, так і контексту країни, в якій працює асоціація, доступ до місцевих ділових спільнот. Але зі спілкування з представниками таких асоціацій зроблено висновок, що вони

об'єднують зазвичай невелику кількість компаній, тому такі асоціації пропонується розглядати не як конкурентів, а як потенційних партнерів для реалізації задач СУП.

Для формування правильної стратегії важливо розуміти не тільки конкурентів, але й власні переваги та недоліки. Для оцінки поточного стану СУП було проведено SWOT-аналіз, який є простим і разом з тим досить ефективним інструментом аналізу сильних (strengths) та слабких (weaknesses) сторін організації, а також загроз (threats) та можливостей (opportunities). Результати проведеного аналізу показані в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## SWOT-аналіз Спілки українських підприємців

<p><b>Сильні сторони (S):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- якість компаній-членів</li> <li>- відомий бренд, якому довіряють підприємці, влада та міжнародні партнери</li> <li>- мотивована команда, що розуміє потреби бізнесу</li> <li>- висока швидкість прийняття рішень</li> </ul>	<p><b>Недоліки (W):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обмежені фінансові можливості</li> <li>- відсутність досвіду роботи на міжнародних ринках</li> <li>- мала команда – 10 працівників</li> <li>- недостатньо кваліфіковані працівники, не всі знають англійську</li> </ul>
<p><b>Можливості (O):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- залучення донорського фінансування</li> <li>- залучення членів СУП, які вже присутні в різних країнах</li> </ul>	<p><b>Загрози (T):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- довготривала війна, яка погіршить стан українського бізнесу</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість компаній, які починають експорту діяльність зростає</li> <li>- експортерам-початківцям не вистачає знань та контактів</li> <li>- українські компанії мало обізнані про існування організацій, які можуть допомогти</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відмова іноземних компаній співпрацювати з українськими через військові ризики</li> <li>- збільшення конкуренції бізнес-спільнот, які хочуть допомагати українським експортерам</li> <li>- протекціонізм на світових ринках</li> </ul>
--	---

Продовження табл. 2.1 SWOT-аналіз Спілки українських підприємців

Обмежений ресурс, як фінансовий, так і людський, зростаюча конкуренція, довготривала війна і разом з тим запит на конкретну і швидку допомогу бізнесу змушує мислити «out of the box» і шукати нестандартні рішення для досягнення результату.

Інноваційність проєкту заключається, по-перше, в самій ідеї побудови міжнародної мережі бізнес-асоціації з українським корінням, а, по-друге, в стратегії виходу на глобальний рівень через модель асиметричної конкуренції.

### **2.3 Формування стратегії виходу на міжнародні ринки за Асиметричною моделлю А. Сливоцького**

Концепція асиметричної конкуренції була описана бізнес-футурологом Адріаном Сливоцьким [26]. Асиметричний підхід - це те, що надає переваги малим командам, які вриваються на ринки та перемагають бізнес-велетнів. А. Сливоцький називає такі компанії «асиметричні змагуни». Модель складається з восьми основних важелів впливу: масштаб,

невдача, швидкість, оцадність, доступ, алгоритм, магнетичність і розповідь. Кожен з важелів має значення та впливає на кінцевий результат. Схематично модель зображена на Рис. 2.2.

Слід відмітити, що запропонований підхід також дуже важливий під час криз, часів невизначеності, турбулентності та постійних змін, в яких перебуває зараз як Україна, так і весь світ.



Рис. 2.2 Асиметрична модель конкуренції А. Сливоцького

Розглянемо, як виглядатиме стратегія СУП через призму кожного з важелів.

**Масштаб.** Виявлені в рамках дослідження «точки болю» українських експортерів, як наприклад, відсутність розуміння, з чого почати експортну діяльність, відсутність фахівців в компаніях, нестача знань та аналітики про потенційні ринки, відсутність бізнес-контактів, в решті решт приводять нас до загальної проблеми – українські експортери потребують підтримки на міжнародних ринках. Кінцева мета цієї підтримки – конкурентоздатність

українських компаній на міжнародних ринках. Саме цю масштабну проблему вирішуватиме СУП – допомога українським експортерам бути конкурентноздатними на міжнародних ринках під час війни.

**Невдача.** У розумінні А. Сливоцького невдача має бути «інтелігентною» та продуктивною. «Це ретельно підготовлені, чітко розраховані ходи, щоб визначити, що насправді працює та що принесе покупцям найбільшу цінність, найбільше вартості» [26]. Така невдача надає швидкого досвіду, дозволяє одразу проаналізувати, що було зроблено не так, підсвічує глибинні проблеми клієнтів. За таких умов невдача стає основою для швидкого зростання. Один з підходів, який дозволяє зробити помилку «інтелігентною» та корисною – це тестувати продукти/послуги на малих групах, не боятися випускати недосконалий продукт, збирати зворотній зв'язок від клієнтів та робити наступну ітерацію з його врахуванням.

Спілка вже використала такий підхід у запуску нової послуги Аналіз ринків для експортерів. Ще до того, як було проведено Дослідження потреб експортерів, Спілка передбачила запит на таку послугу і троє спеціалістів СУП пройшли навчання та отримали сертифікати консультантів з експортних питань. Перші тестові аналітичні звіти у текстовому форматі було зроблено для кількох компаній-членів СУП «в обмін» на зворотній зв'язок. Це були досить короткі, доволі складні для сприйняття тексти про особливості ринків з купою статистики та рекомендаціями щодо обрання ринків для експорту. Дружній зворотній зв'язок від лояльних учасників дозволив зрозуміти, що власника та керівникам компаній хочеться отримати дані, які легко зчитуються, вказують закономірності і наштовхують на прийняття рішення. Крім того, стало зрозуміло, що для повноти аналізу не вистачало інформації, яка є винятково в закритому платному доступі. Це стало підґрунтям для купівлі Спілкою підписок на міжнародні ресурси, і в наступній ітерації аналітичних звітів вже для іншої

міні-групи даних, які впливають на рішення експортерів при виборі ринку, стало більше. Через 1,5 місяці експериментів команда знайшла вдалий формат як збору, так і подачі інформації: дані стали більш структуровані, візуально зручні для сприйняття та подані у вигляді презентації в єдиному дизайні. Якісний проєкт з аналітики ринків підтримали донори, що дало можливість продовжити робити звіти безкоштовно для компаній-членів СУП, але лише тих, хто пройшов відбір за встановленими критеріями. Найближчим часом Спілка планує почати робити звіти на замовлення компаній за оплату.

**Швидкість.** Цей важель асиметричної конкуренції говорить про те, як важливо швидко масштабуватися та не втрачати час, уникаючи затримок в процесах на шляху створення та надання цінності клієнту.

Швидкість - один з наріжних каменів стратегії Спілки. Цінність СУП для експортерів - швидка допомога, яка може бути затребувана одночасно на дуже різних ринках - Європа, США, Канада. Певною мірою, СУП має здійснити блиц-масштабування, щоб в стислі терміни почати роботу одночасно на багатьох ринках. І хоча підхід блиц-масштабування більш притаманний стартапам для швидкого зростання та домінування на ринку, автор концепції Рід Гоффман говорить, що для некомерційного сектору він також може спрацювати [14]. І результат у такому випадку ми вимірюватимемо не прибутками, а впливом, який дуже важко поррахувати, але не важко оцінити. Разом з тим, масштабування сприятиме залученню нових компаній в Спілку, що означає збільшення надходжень для покриття зростаючих операційних витрат та отримання коштів на подальший розвиток. Адже СУП виходить на великий ринок, маючи вже 1000 лояльних клієнтів - діючих членів, які можуть розповсюдити інформацію про роботу СУП.

Зворотній бік блиц-масштабування – зростання витрат, операційна неспроможність та невідповідність послуги до вимог ринку. Щоб

максимально пришвидшитись та зменшити ризики також треба залучити інші важелі асиметричного підходу: ощадність, доступ, магнетичність та розповідь.

**Ощадність.** Фінансові ресурси СУП як некомерційної організації обмежені. Основні джерела надходжень – членські внески, цільові внески на реалізацію конкретних проєктів, спонсорство подій та донорські проєкти. Це означає, що Спілка має дуже ощадливо витратити кошти і визначити, які напрямки найкритичніші та найпріоритетніші для інвестування. До 70% надходжень Спілки складають членські внески компаній. Отже головним пріоритетом роботи Спілки є задоволеність учасників. Звісно, базові принципи ощадності – скорочення видатків, пошук можливостей зекономити, і разом з тим вчасна сплата по всіх зобов'язаннях також закладено у стратегію. Перефразовуючи сказане Джоном Д. Рокфеллером – СУП буде сміливим у планах, але обережним в реалізації [2].

Ощадність – це не лише гроші, це також час та увага, які організація інвестує або недоінвестує. Задоволеність учасників також залежить від часу та уваги, який Спілка приділяє кожному з них. Один з критеріїв ефективності роботи бізнес-асоціації є відсоток відмов продовжувати членство на наступний рік. В Спілці цей відсоток до війни коливався від 8% до 12%. За результатами 2022 року СУП мала найбільший показник відмов серед мікро та малого бізнесу - 18%, та 11% серед великих компаній. Інвестуючи більше грошей, часу та уваги в учасників, Спілка планує зменшити відсоток відмов до 5%-7% та залучити нові компанії. Під збільшенням уваги йде мова про швидке реагування на запити за рахунок створення гайдів з типовими відповідями на розповсюджені питання, обов'язковий збір зворотнього зв'язку після кожної події/проєкту Спілки, зміна комунікаційної стратегії, яка буде спрямована на індивідуальних підхід та персоніфіковані повідомлення. Саме увага на постійній основі

може дати Спілці десятикратний ривок у залученні нових клієнтів - українських підприємців в Україні та за її межами.

**Доступ.** «Доступ не тільки заощаджує капітал. Він допомагає рухатися швидше, зробити більше за менший час. Готувати наступ на більші проблеми і горизонти клієнта», - говорить А. Сливоцький [26].

Найбільші проблеми і горизонти українських експортерів – це вихід та конкурентоспроможність на світових ринках. Щоб надати максимальну увагу кожному учаснику Спілки треба одночасно бути присутніми на багатьох ринках, на що очевидно не вистачить ні людей, ні фінансів. Крім того, у команди Спілки немає експертизи для надання якісних послуг в настільки різних країнах. Що має зробити команда СУП, щоб отримати доступ до багатьох ринків та експертів з мінімальними інвестиціями? В рамках стратегії пропонується створити партнерську мережу з провідними іноземними бізнес-асоціаціями. Але для того, щоб цей підхід спрацював і провідні бізнес-асоціації захотіли бути партнером СУП, команда Спілки має запропонувати привабливі умови і надати окрему цінність саме партнерам.

В стратегії СУП записано, що Спілка – це партнер «бізнес-класу», в якого є професійна команда, яка долучає партнерів до спільного створення додаткової цінності підприємцям України і світу.

Ще один вид партнерства, який забезпечить СУП зв'язками в різних бізнес-спільнотах – вступ до міжнародних альянсів бізнес-асоціацій. На момент написання роботи Спілка вже стала учасницею European Enterprise Alliance (EEA) та подала заявку на участь в ще одному впливовому європейському об'єднанні. EEA об'єднує бізнес-організації та підприємства, які співпрацюють задля просування європейського економічного розвитку та процвітання [27]. Мета EEA полягає в підтримці створення ідеальних регуляторних і ринкових умов для роботодавців, підприємців, малих і середніх підприємств у Європі [27].

З державними інституціями також можна створювати стратегічні партнерства. В березні 2023 року СУП підписала Меморандум про співпрацю в сфері підтримки експортерів з Міністерством закордонних справ України в рамках проєкту Nazovni. Таким чином СУП отримав доступ до контактів в усіх посольствах України по світу і додаткову можливість допомоги своїм учасникам.

**Алгоритми.** Для СУП використання алгоритмів – це можливість діяти швидко та впевнено. Втім Спілка лише на початку шляху. Наразі в Спілці налагоджений алгоритм подачі-онлайн заявки на вступ, алгоритм визначення розміру внесків одразу під час заявки, без втручання працівника офісу, а також алгоритм обробки заявок та голосування за них. На цьому етапі команда працює над переходом на нову CRM-систему. Основний запит на зміну підрядника та роботи команди, пов'язаний з тим, щоб перетворити систему з електронного блокноту з контактами на повноцінний інструмент для збору та аналізу даних. Розуміння цінності бізнес-аналітики, пошук необхідних компетенцій в команду, коректна інтерпретація даних – все це передбачено в стратегії розвитку.

Окремий вид алгоритмів СУП – це стандарти роботи регіональних представництв. Методичка з правилами роботи, описом основних процесів, форматів подій, комунікаційних зв'язків, фінансовою політикою та звітністю. Цей документ дозволяє зекономити багато ресурсів. Він відправляється на ознайомлення кожному кандидату на очільники представництва, і людина приймає рішення бути чи не бути регіональним представником, розуміючи майбутнє навантаження та вимоги. А вже під час роботи представництва документ дозволяє тримати під контролем активність та фінанси регіонів, отримувати регулярну звітність від них, яка між іншим відкрита для інших регіональних представництв, що додає в процес конкуренції, а значить піднімає якість роботи. Подібний підхід буде

реалізовано в підготовці стандартизованих угод з міжнародними партнерами.

**Магнетичність.** Важель, без наявності якого, стратегія не буде реалізована. Стратегія залучення кращих з кращих працівників для реалізації амбітних планів «асиметричних змагунів». Щоб запрошувати на роботу топ-1% талановитих працівників, треба мати магніт, який притягне їх до компанії. СУП працює в некомерційному секторі, тому емоційна складова для залучення персоналу набагато важлива, ніж фінансове заохочення.

Під час підготовки дипломної роботи було проведено окрему дискусію з командою Спілки про те, в чому її магнетичність. Ось що насправді притягує людей в команду:

- Масштаб задач;
- дотичність до змін в країні;
- відчуття власної значимості;
- можливість впливати на рішення уряду;
- можливість спілкуватися з лідерами бізнесу;
- доступ до кращих практиків на різних ринках і все просто під час роботи. Як підмітила одна працівниця СУП «і все це в тебе безкоштовно, та ще й зарплату платять».

В рамках реалізації стратегії СУП з виходу на міжнародні ринки команда СУП стала більше, до неї додалися люди з необхідними компетенціями та досвідом. Знання англійської мови стало базовою вимогою до всіх кандидатів. І найважливіше, що масштаб задач та дотичність до змін зацікавили велику кількість кандидатів. Тільки на позицію молодшого аналітика з міжнародного законодавства Спілка розглядала майже 20 кандидатів, які пройшли крізь сито тестового завдання.

**Розповідь.** Організація все ще в пошуку найкращого формулювання своєї розповіді. Наразі вони звучить наступним чином: СУП - це



об'єднання незалежних українських підприємців, без олігархів та без політиків. В рамках стратегії з підтримки експортерів найважливішою тезою є – СУП представляє саме українські компанії, які залишаються в Україні, тримають економічний фронт, але разом з тим можуть бути надійним партнером для іноземних підприємців. Перевірено СУП. Також команда розглядає варіант комунікаційної компанії під робочою назвою: Buy Ukrainian.

## **2.4 Побудова партнерської мережи СУП**

### **2.4.1 Критерії відбору асоціацій-партнерів**

Мережа міжнародних партнерів - швидкий та майже безкоштовний спосіб для СУП отримати доступ одразу до багатьох ринків, причому одночасно це можуть бути дуже різні ринки: Європа (Польща, Німеччина), США та, наприклад, Ізраїль або ще десяток країн одночасно (див. результати дослідження на ст. 24). Для вирішення такої масштабної задачі розглядалося два шляхи побудови партнерської мережі:

1. Партнерство з міжнародними асоціаціями, які представляють інтереси місцевого бізнесу
2. Партнерство з міжнародними асоціаціями, які представляють інтереси українських компаній за кордоном

Кожен з підходів має свої переваги та недоліки, які викладено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Порівняльні характеристики іноземних бізнес-асоціацій, які об'єднують локальний або український бізнес за кордоном

	Об'єднання іноземних компаній	Об'єднання українських компаній

Розуміння місцевого контексту	5	3
Розуміння українського контексту	1	5
Якість компаній-членів	5 (скоріше стануть партнерами)	3 (скоріше будуть конкурентами)
Організація B2B зустрічей	5	3
Зацікавленість у допомозі українському бізнесу	1	5
Надання інформації про ринок	4 (мають інформацію, але потребують мотивації, щоб поділитися)	4 (скоріше за все не мають аналітики по всім питанням)
Надання консультацій (юридичних, фінансових, податкових)	5 (краще знають особливості ринків)	5 (можуть ділитися власним досвідом, який дає відповіді на багато питань)
Разом:	26	28

Продовження табл. 2.2 Порівняльні характеристики іноземних бізнес-асоціацій, які об'єднують локальний або український бізнес, що працює закордоном.

Такий експрес-аналіз показує, що міжнародні асоціації, які представляють інтереси місцевого бізнесу краще знають локальний

контекст, мають довіру локальних компаній, які по суті і є потенційними партнерами або клієнтами українських експортерів, можуть організовувати якісні B2B зустрічі, але часто не зацікавлені допомагати українським експортерам. Вони також можуть ділитися досвідом інституціональної розбудови організації, що дуже корисно для майбутнього розвитку СУП. Асоціації, що об'єднують в різних країнах саме українські компанії, хоч і говорять про знання локальних ринків, але очевидно по цьому параметру є слабкішими за місцеві об'єднання. Серед переваг таких асоціацій слід відмітити розуміння саме українського контексту, знання української мови та особливостей ведення бізнесу в Україні, бажання і готовність допомагати якомога більшій кількості українських компаній.

З таблиці видно, що жодна зі сторін немає суттєвої переваги. І це наштовхнуло Спілку спробувати обидва варіанти партнерства.

Потенціальних партнерів з обох напрямків багато, але для результативної співпраці має бути зафіксований очікуваний результат. Головний результат партнерства для СУП - збільшення частки експорту в економіці України. На рівні окремої компанії – це підписання контракту і продаж свого товару/послуги на новому ринку. Це означає, що партнерська мережа має складатися з тих організацій, які зроблять свій внесок в очікуваний результат.

Така організація має відповідати критеріям, які було обрано як ключові для розгляду партнерства:

1. Представляти інтереси переважно малого та середнього бізнесу, а не глобальних корпорацій
2. Мати зрозумілу організаційну структуру та систему прийняття рішень
3. Не мати зв'язків з політичним чи олігархічним капіталом
4. Не мати зв'язків з російським та білоруським капіталом
5. Мати бездоганну репутацію

6. Мати репрезентативну кількість членів (залежно від розміру країни)
7. Бути універсальною асоціацією (об'єднувати різні за видом діяльності компанії)
8. Розділяти цінності СУП: свобода підприємництва, верховенство права, недоторканість приватної власності, прозорість роботи
9. Бути фінансово стійкою
10. Мати потенціал (фінансовий, репутаційний, глобального впливу, налагодження ділових зв'язків)
11. Бути відкритою до співпраці з СУП і зацікавленою у спільному результаті

З часом перелік критеріїв може змінюватися. Пошук потенційних партнерів буде відбуватися в першу чергу через рекомендації представників бізнес-спільнот різних країн, а також через відкриті дані.

#### **2.4.2 Конкурентні переваги СУП для міжнародних партнерів**

Перші 10 критеріїв не матимуть жодного значення, якщо організація-партнер не відповідатиме п. 11. Спілка має створити цінність співпраці з нею, і що важливо – різну для двох категорій бізнес-об'єднань.

Міжнародним асоціаціям варто довести, чому вони мають стати партнером СУП та навіщо їм допомагати компаніям з України. Для об'єднань українських компаній в першу чергу треба знайти підхід, при якому вони будуть зацікавлені стати партнером СУП, допомагати нашим учасникам і при цьому не створювати нездорову конкуренцію.

Як уже було сказано в розділі 2.3 Спілка прагне бути партнером рівня «Бізнес-класу». Метафоричний вираз «партнер бізнес-класу» означає бездоганну ділову репутацію, високі стандарти роботи, якісну, зрозумілу партнерам комунікацію, прозорість прийняття рішень та надання цінності, яка відповідає очікуванням партнера, або навіть випереджає їх.

Конкурентною перевагою Спілки українських підприємців в очах багатьох асоціацій є понад 1000 саме українських компаній, переважно МСБ, які реально ведуть бізнес в Україні і вже пройшли репутаційну перевірку, перевірку корупційних та бізнес-ризиків і можуть бути надійними партнерами для компаній-членів з іншого боку. Тобто СУП пропонує європейським або американським партнерам доступ до перевірених компанії, які можуть стати постачальниками, підрядниками чи клієнтами. Крім того, СУП може (і фактично вже є) хабом українських підприємців, які працюють або планують працювати на зовнішніх ринках і яким можна довіряти. Іншими словами, ключова цінність СУП – це якість її учасників.

Додатковою перевагою СУП є власний Аналітичний Центр. Фахівці центру відслідковують і аналізують всі законодавчі зміни, які так чи інакше впливають на роботу підприємців, зокрема вимоги європейського законодавства, принципи якого Україні треба імплементувати на шляху до ЄС. Спілка готова ділитися інформацією з іноземними партнерами, якщо вони планують вести бізнес на території України.

Так само в СУП працює Центр міжнародного співробітництва, який допомагає компаніям підготуватися до виходу на міжнародні ринки. Для цього Центр готує аналітичні звіти про особливості ринку, вимоги, бар'єри входу та можливості. Крім того, Центр організовує навчальні проекти, які покликані підвищити рівень обізнаності українських компаній щодо експортних процедур, умов сертифікації та контролю якості продукції.

Влітку 2022 року Спілка почала перший проект, спрямований на підтримку експортерів – стала оператором міжнародної бізнес-метчингової платформи leverist.de в Україні. Власне ключова роль Спілки в цьому проекті – перевірка та розміщення профілей українських компаній на платформі. Фахівці СУП проводили due diligence компаній, як членів так і не членів Спілки по затвердженим критеріям: відсутність зв'язків з росією

та білорусією, відсутність зв'язків з олігархічним та політичним капіталом, відсутність судових спорів та боргів. За перші два етапи проєкту на платформі було розміщено майже 100 українських компаній, проєкт триває до сих пір.

Таким чином, ціннісна пропозиція для асоціацій, що об'єднують іноземний бізнес - це доступ до українських компаній, яким можна довіряти, тому що вони пройшли перевірку СУП. На масштабному рівні - СУП надає можливість більше дізнатися про Україну та підготуватися до участі в проєктах з відновлення України, інвестувати у її розвиток, щоб в перспективі зменшити залежність від прямої фінансової допомоги країн-партнерів.

Ціннісна пропозиція для асоціацій українського бізнесу в різних країнах – так само доступ до перевірених членів СУП, але разом з тим і збільшення власного впливу через допомогу українському бізнесу.

### **2.4.3 Формування єдиних стандартів роботи з партнерами**

Важливою складовою для успішного управління мережею партнерів мають бути затверджені єдині стандарти роботи з партнерами. В СУП вже є досвід розробки та впровадження Стандартів роботи регіональних представництв. Цей посібник включає в себе:

- загальну інформацію про СУП
- мету створення, цілі та задачі представництв
- оргструктуру представництв
- планування діяльності
- опис форматів подій під брендом СУП
- фінансову політику
- строки та формат звітності
- КРІ
- також шаблони необхідних для роботи документів.

З кожним регіональним представником Спілка підписує Меморандум про співпрацю строком на один рік і можливістю автоматичного продовження у разі виконання всіх домовленостей.

Таким самим шляхом Спілка планує розвивати міжнародну мережу. Але в даному випадку в документі також буде враховано, що партнерство – це двосторонні зобов'язання, які мають бути прописані в Стандартах. Стандарти матимуть наступні розділи:

1. Обґрунтування партнерства для обох сторін
2. Загальна інформація про СУП
3. Загальна інформація про партнера
4. Ролі і обов'язки
5. Розподіл ресурсів
6. Відповідальність та звітність

Партнерство буде фіксуватися Меморандумом строком дії на рік і можливістю продовженням у разі виконання зобов'язань обома сторонами. Для оцінки ефективності партнерства щорічно буде проводитись оцінка результатів за встановленими критеріями, серед яких: кількість проведених спільних заходів, кількість персональних зустрічей, кількість досягнутих домовленостей між учасниками асоціацій або підписаних угод. Документ може змінюватися, в залежності від особливостей країни та побажань партнера. Безумовно, ця гнучкість не дорівнює перетинанню «червоних ліній», які вказані в розділі 2.4.1

Крім того, СУП буде збирати зворотній зв'язок зі своїх учасників щодо їхнього задоволення співпрацею з тим чи іншим партнером. У майбутньому планується розробка алгоритму, який міг би оцінювати потенціал партнера та робити автоматизовану оцінку результатів партнерства.

## **Відкриття пілотної філії СУП у Польщі**

Віднайшовши асиметричний підхід швидкого масштабування на міжнародні ринки через побудову партнерської мережі Спілка під іншим кутом подивилася на ідею відкриття власних філій закордоном. Рішення все ж таки відкрити філію, але одну, у якості пілотного проєкту, було обумовлено кількома факторами:

1. Робота на одному з європейських ринків – корисний досвід для інституційного зростання СУП, підвищення стандартів роботи та розвиток команди.
2. Фізична присутність СУП в одній із європейських країн суттєво полегшує співпрацю з міжнародними донорами, європарламентарями, запит яких на спілкування з об'єднанням саме українського бізнесу значно збільшився.
3. Філія - це перший крок до інтернаціоналізації Спілки, яка прагне стати голосом українського бізнесу закордоном.

Обираючи країну для пілотного відкриття, Спілка спиралась на ті ж самі критерії, які впливають і на вибір підприємців: наявність клієнтів, партнерів, зручна логістика. Очевидно, що такою країною є Польща. За даними Польського економічного інституту, в Польщі працює близько 24 тис. компаній з українським капіталом, із них тільки за перші три квартали 2022 року відкрилося 3,6 тис. компаній та 10,5 тис. індивідуальних підприємців [5]. Крім того, «для багатьох вітчизняних підприємців, Польща — це те, як її описав британський *The Economist*: понад 39 млн населення, зростання економіки на рік на 1%, \$ 17,6 тис. ВВП на душу населення, інфляція — 10,4%», - пише видання *NV*, яке разом зі Спілкою зробили спецпроєкт про 100 успішних українських компаній, які працюють у Польщі [28]. Додатковим стимулом для українських компаній відкриватися в Польщі є велика українська діаспора. За різними оцінками, в Польщі знаходиться понад 3 мільйони українців – потенційно лояльних



клієнтів. Крім того, для багатьох компаній, робота в Польщі – це важливий досвід на шляху до інших європейських ринків. І наразі в Польщу йдуть багато малих сервісних компаній, які точно потребують підтримки на новому ринку. Іншими словами, Спілка йде туди – де знаходяться її клієнти і найлегше перевірити бізнес-модель.

Неможливо не відмітити, що для бізнес-асоціації виходити в Польщу – означає пірнути в червоний океан конкуренції [22]. На момент написання диплому, вже працювало відділення Дія.Бізнес у Варшаві, осередки спільноти Board у Варшаві і Кракові, Польська асоціація підприємців та роботодавців ZPP відкрила Центр підтримки українського бізнесу. Але жодна з цих інституцій не задовольняє всіх потреб українських компаній. На підтвердження рішення також говорять результати дослідження «Оцінка потреб українського бізнесу при здійсненні ЗЕД». На питання, «якби Спілка українських підприємств планувала відкриття представництва у іншій країні, які саме країни були б для вас у пріоритеті?», більшість респондентів в усіх категоріях назвали Польщу.

Ще однією роллю філії СУП в Польщі може бути знайомство польських підприємців з українськими з метою створення альянсів на території України. Варшавський інститут підприємництва у своєму дослідженні «Відбудова України. Ефективність, організація, фінансування» відмічає, що польські малі та середні компанії, хоча поки і не виявляють велику зацікавленість українським ринком, «в майбутньому, завдяки доступу до сировини, дешевої кваліфікованої робочої сили, малі та середні підприємства можуть шукати постачальників або субпідрядників на даному ринку» [9]. У зв'язку з реалізацією програми відбудови, український ринок може стати більш привабливим, відмічають фахівці Інституту. «У випадку великих польських підприємств, якщо ситуація стабілізується, є шанс для нових інвестицій. Безумовно, Україна теж може стати привабливою для всіх

будівельних фірм, а також для компаній з відновлювальної енергетики», йдеться у дослідженні.

### **2.5.1 Організаційна структура філії, пакет послуг**

При розгляді варіантів виходу на польський ринок було розглянуто два варіанти присутності: філія і представництво СУП. Обидва є юридичними особами, відомості про які включаються до єдиного державного реєстру Польщі. Різниця між ними полягає в обсязі та характері функцій підрозділів. Якщо філія здійснює всі або частину функцій юридичної особи в Україні, то представництво лише здійснює інформаційно-комунікаційну діяльність. Оскільки осередок Спілки в Польщі має вести активну діяльність та надавати певний перелік послуг, прийнято рішення виходити в Польщу в статусі філії.

Враховуючи успішний досвід Спілки в досягненні великих результатів малими командами, в Польщі на початку роботи філії планується мінімальна кількість штатних працівників, які тісно співпрацюватимуть з українською командою. А також залучення зовнішніх партнерів для надання якісних послуг членам Спілки.

На перші 6-9 місяців планується наступна структура представництва СУП в Польщі:

#### **1. Керівник представництва:**

- управління;
- стратегічне планування;
- відповідальність за досягнення стратегічних цілей.

#### **2. Менеджер по роботі з учасниками:**

- робота по налагодженню та підтримка контактів;
- залучення нових членів СУП;

- адміністрування.

### 3. Комунікаційний менеджер:

- реалізація комунікаційної стратегії;
- організація та проведення заходів;
- налагодження співпраці з польськими ЗМІ.

ІТ-підтримку, юридичне та бухгалтерське супроводження планується віддати на аутсорсинг. Зокрема, розглядається варіант залучення саме українських компаній, представлених на польському ринку для підтримки українських підприємців.

Послуги польської філії СУП можна умовно розділити на два блоки: послуги, спрямовані на розбудову спільноти, встановлення контактів та нетворкінгу та консультаційні послуги.

До першої групи послуг відносяться наступні:

**Welcome day** – формат нетворкінгової зустрічі, під час якої нові та потенційні члени СУП можуть дізнатися більше про переваги та умови вступу до Спільноти українських підприємцівА також познайомитись між собою.

**Company visit** – виїзні візити в компанії-члени СУП, в рамках яких відбувається екскурсія підприємством/організацією, а також презентація власника про історію, діяльність компанії та власний досвід управління бізнесом. Такі заходи - можливість для кожного підприємця поспілкуватися напряду з успішними бізнесменами та отримати готові кейси й бізнес-поради.

**Виїзні презентації СУП** – зустрічі команди та лідерів Спілки з підприємцями в різних містах Польщі (Кракові, Вроцлаві, Познані, Гданську) для розширення контактів та залучення широкого кола українського бізнесу, що працює в Польщі.

**B2B-зустрічі** між українськими та польськими підприємцями для знайомства та побудови міцних бізнес-зв'язків.

До другої категорії консультативних послуг відносяться:

- Юридичні консультації щодо відкриття компанії в Польщі, трудового законодавства та законодавства в сфері захисту прав споживачів
- Податкові консультації
- Консультації стосовно особливостей роботи в окремих галузях
- Консультації та допомога з отриманням сертифікатів якості продукції
- Будь-які інші консультації в межах компетенції фахівців Спілки

Саме для надання якісних послуг другої категорії Спілки залучатиме партнерів – компанії, які спеціалізуються на подібних консультаціях. Модель роботи з такими партнерами – обмін цінністю – Спілка надає доступ до потенційних клієнтів, а партнер надає учасникам Спілки консультацію на пільгових умовах.

Перші 6-9 місяців Спілка не надаватиме послуг в сфері захисту бізнесу та адвокації. Ща цей час СУП має напрацювати репутацію впливової організації на території Польщі та налагодити контакти з державними органами влади Польщі.

### **2.5.2 Фінансова модель роботи філії**

Спілка українських підприємців є неприбутковою організацією. Її діяльність спрямована не на отримання прибутку, а на виконання

стратегічних задач, записаних у Статуті. Однак фінансова складова дуже важлива для реалізації стратегії та досягненню поставлених цілей.

Фінансова модель роботи філії у Польщі складатиметься з двох частин: інвестиційного та операційного бюджетів. Для запуску та початкового етапу роботи потрібна інституційна підтримка з боку фінансових організацій. Через 6-9 місяців має запрацювати бізнес-модель, заснована на отриманні членських внесків від учасників СУП (діючих, які виходять на міжнародні ринки, та нових в країні-присутності), а також партнерських проектів. Такий підхід дозволить швидко почати роботу філії та забезпечити її стійкій розвиток.

Як і в Україні, в Польщі пропонується використовувати модель залучення членських внесків, залежно від розміру бізнесу компанії-учасника. При такій моделі всі заявлені послуги доступні кожному учаснику. Для нових учасників будуть встановлені наступні внески (пропорційно до системи, прийнятої в Україні):

- мікробізнес (індивідуальний підприємець) – 850 злотих
- малий бізнес – 1700 злотих
- середній бізнес – 4200 злотих
- великий бізнес – 8500 злотих

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЄКТУ

#### 3.1 Ключові критерії успішності

Критерії успішності є важливою складовою будь-якого проєкту, оскільки вони дозволяють визначити його цілі, виміряти досягнення та оцінити результати. Оскільки проєкт довгостроковий і масштабний, дуже важливо оцінювати динаміку всіх складових проєкту на різних етапах.

Для оцінки проєкту глобалізації впливу СУП обрані наступні критерії оцінки прогресу:

1. Кількість українських компаній, які встановили партнерські відносини з іноземними бізнесами. Цей показник відображає, наскільки успішно проєкт сприяє знаходженню нових міжнародних партнерів для українських підприємців. Цільовий показник для СУП – не менше 30% від загальної кількості звернень.
2. Обсяг нових експортних контрактів українських компаній, укладених завдяки сприянню СУП. Цей показник вказує на ефективність проєкту у забезпеченні виходу українських компаній на нові експортні ринки. Цей показник залежить від розміру бізнесів, які підписуватимуть контракти. На початковому етапі важлива буде не сума, а динаміка зростання суми контрактів.
3. Рівень задоволеності українських компаній роботою Співки. Цей показник вимірюється через опитування або збір зворотнього зв'язку від компаній, які скористалися послугами СУП.
4. Кількість заходів, спільних проєктів або ініціатив, реалізованих спільно з іноземними партнерами. Цей показник вказує на рівень активності і взаємодії між партнерами та може свідчити про успішну співпрацю.

5. Розширення географії експорту українських компаній. Цей показник відображає, наскільки проєкт сприяє залученню українських компаній на нові ринки у різних країнах світу.

6. Оцінка репутації СУП як впливової організації. Оцінюється шляхом проведення репутаційного аудиту, в якому беруть участь всі стейкхолдери проєкту – підприємці, партнерські організації, експерти, залучені до проєкту.

### **3.2 Оцінка основних ризиків**

Як і в будь-якому проєкті, в процесі реалізації проєкту з глобалізації впливу СУП, можуть виникнути ризики. Їх можна поділити на кілька категорій та наперед продумати, як зменшити вплив кожної з категорій на результат.

#### **1. Контекстуальні/зовнішні ризики:**

У випадку продовження військових дій та ескалації конфлікту є ризик закриття деяких українських бізнесів, а з іншого боку – виведення деяких бізнесів повністю з України у Європу або інші країни. З урахуванням того, що на даний час СУП нараховує понад 1000 компаній, навіть при втраті третини діючих учасників потенціал проєкту залишається високим.

Закритість зовнішніх ринків, протекціонізм країн, що ускладнить вихід та присутність українських компаній на міжнародні ринки. Цей ризик врахований адвокаційній діяльності Спілки. Вже зараз Аналітичний центр та Центр міжнародного співробітництва СУП працюють над змінами до Угоди з ЄС про доступ українських товарів на європейські ринки. Набираючи досвід, Спілка зможе лобювати інтереси українського бізнесу і в інших країнах. Також багатьом країнам доведеться заміщати санкційні товари російського та білоруського походження, і дуже важливо, щоб українським виробникам було що запропонувати на заміну.

#### **2. Фінансові ризики:**

Нестача фінансів може стати серйозним ризиком для швидкого відкриття представництва у Польщі. Щоб знизити вплив цього ризику ведеться пошук одразу кількох потужних донорів з досвідом підтримки подібних інституцій з можливістю підтримки на перші 6 місяців

Нестача фінансів на етапі самостійного існування представництва СУП у Польщі. Для нівелювання цього ризику потрібне детальне прорахування всіх витрат (включаючи оренду приміщення, заробітну плату місцевих та українських спеціалістів) та джерел доходів на прикладі досвіду роботи регіональних представництв СУП в Україні (включаючи внески членів СУП з корегуванням розміру внесків, виходячи із європейських умов/цін та додаткових доходів від заходів, форумів).

### 3. Інституційні та програмні ризики:

Юридично-правові ризики інституції СУП та українського бізнесу в локальних умовах окремих європейських країн. Для нівелювання цього ризику потрібно детальне попереднє опрацювання з внутрішніми та зовнішніми локальними експертами всіх умов роботи СУП, як інституції, та підготовча робота з українськими компаніями щодо виходу на європейські ринки.

Неспроможність знайти якісних партнерів для побудови мережі або низька швидкість долучення партнерів до мережі. Альтернативою можуть бути стратегічні альянси або орахувати нові бізнес-моделі європейських представництв, протестувати на перших 2-3х країнах, зробити корегування напрацювань, оптимізувати роботу представництв з точки зору видів діяльності, надання необхідних послуг українським бізнесам та їх ціноутворення, можливості централізації деяких послуг та централізації підтримки українських бізнесі із Центрального Офісу СУП і по результату кращих практик, вийти на оптимальну європейську бізнес-модель з урахуванням резерву в тому числі.



### 3.3 Перспективи розвитку

Проект глобалізації впливу Спілки українських підприємців для підтримки українських експортерів під час війни має величезне значення та вплив як на розвиток окремих компаній, так і на економіку країни в цілому.

Співпраця Спілки зі стратегічними партнерами дозволить отримати досвід роботи в різних країнах, зрозуміти локальний контекст, заробити репутацію впливової організації і отримати доступ до урядовців та лідерів думок інших країн. Таким чином Спілка набере вагу для того, щоб фахово представляти та лобіювати інтереси українського бізнесу на міжнародному рівні та бучи частиною державно-приватного діалогу не тільки в Україні, а й на рівні країн-партнерів. Враховуючи розпочатий процес вступу України в Євросоюз, запит на співпрацю з українськими бізнес-асоціаціями буде лише зростати, як і коло питань, які доведеться вирішувати на цьому шляху на користь українського бізнесу.

Крім того, перевіривши бізнес-модель роботи міжнародної філії у Польщі, Спілка планує відкрити ще кілька філій в різних країнах. Один з варіантів, який розглядається командою Спілки - це представництво в Брюсселі. Це дозволить використати досвід та існуючі механізми адвокації інтересів українського бізнесу перед інституціями ЄС.

Як зазначив в своїй статті Назар Бобицький, експерт з торговельної політики ЄС, «наприклад, йдеться про Європейський економічний і соціальний комітет (EESC), діяльність якого прямо передбачена Договором про ЄС як дорадчого органу євроінституцій від імені роботодавців, профспілок та неурядових організацій. Це також участь у регулярних публічних консультаціях Європейської комісії з представниками громадянського суспільства, включаючи бізнес, щодо майбутніх законопроектів та відносин (передусім торговельних) з третіми країнами» [12].

Враховуючи все ще велику розпорошеність українського бізнесу, для успішного проходження євроінтеграційного шляху йому потрібна організація, яка проведе через усі зміни. Таким чином СУП як голос незалежного бізнесу в Україні має стати єдиним голосом українських підприємців закордоном.

## УПРАВЛІНСЬКІ ВИСНОВКИ

Ідея виходу Спілки українських підприємців на міжнародні ринки з'явилася як нова точка зростання для організації, яка за 5 років стала найбільшим в Україні об'єднанням незалежного українського бізнесу. В процесі навчання абстрактна ідея отримала чітку рамку. А розпочата 24 лютого 2022 року повномасштабна війна зробила міжнародний шлях СУП невідворотнім. Ця дипломна робота стала ґрунтовним дослідженням стану українського бізнесу, ролі бізнес-асоціацій під час війни та сили асиметричного мислення для вирішення масштабних задач. Висновки, які було зроблено під час написання роботи наступні:

1. Українська економіка зазнала надзвичайних збитків через війну. Втративши велику частину внутрішнього ринку, українські компанії шукають виходи на нові ринки. Про експорт замислюються навіть ті, хто немає досвіду міжнародної торгівлі. Бізнес, особливо малий, потребує системної підтримки в питаннях експорту.
2. Дослідження точок болю компаній, які займаються або планують займатися експортом, показало, що найбільшої підтримки вони потребують в просуванні товарів та послуг на міжнародні ринки. І в цьому є величезна роль бізнес-асоціацій, для яких побудова міцних бізнес-зав'язків є одним із пріоритетних видів діяльності. Для СУП це відкриває можливості для розширення власного впливу та допомоги підприємцям за межами України.
3. Польща – найбільш популярна країна як серед досвідчених експортерів, так і серед початківців. І навіть при великій кількості різних інституцій, які готові допомагати українцям в Польщі, Спілка як об'єднання українського бізнесу з великою часткою МСБ не може бути осторонь цього тренду. Саме тому рішення про відкриття

представництва Спілки в Польщі розглядалося довго, але все ж таки було прийнято.

4. Аналіз конкурентного середовища показав, що більшість з конкурентів насправді можуть стати партнерами, як наприклад державні інституції або бізнес-асоціації закордоном. Синергія дій може дати значно більший і швидкий результат для бізнесу та економіки.
5. Українські експортери потребують допомоги вже зараз, під час війни, і мають досить чіткі потреби: допомога в обранні ринків для експорту та налагодження бізнес-контактів з потенційними партнерами і клієнтами. Представлений в звіті підхід до формування стратегії за моделлю асиметричної конкуренції сприятиме швидкому масштабуванню СУП з мінімальними витратами, але такий підхід потребує чітких алгоритмів та єдиних стандартів роботи.
6. Автор переконана, що успіх кожної окремої компанії на міжнародному рівні – важливий внесок у стабільність національної економіки, і важливий крок на шляху до швидкого відновлення країни. А Спілка українських підприємців, що є голосом українського бізнесу в Україні, має стати таким самим голосом за її межами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Brooks B. The New CEO`s Guide. Advice for the first-time, Aspiring, or Current Association Executive / Beth Brooks. – Washington DC: ASAE Association management press. – 150 с.
2. Chernow R. Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr. / Ron Chernow. – New York: Vintage books, 2004. – 832 с.
3. Funke M. Business Associations and Institutional Development of Swedish Post-War Export Advertising [Електронний ресурс] / Michael Funke // SSE Working Paper Series in Economic History. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: [https://www.researchgate.net/publication/358495935\\_Business\\_Associations\\_and\\_Institutional\\_Development\\_of\\_Swedish\\_Post-War\\_Export\\_Advertising\\_SSE\\_Working\\_Paper\\_in\\_Economic\\_History\\_No\\_20221](https://www.researchgate.net/publication/358495935_Business_Associations_and_Institutional_Development_of_Swedish_Post-War_Export_Advertising_SSE_Working_Paper_in_Economic_History_No_20221).
4. Liverpool Chamber [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.liverpoolchamber.org.uk/about/history/>.
5. Nearly 14,000 Ukrainian firms were established in Poland from January to September 2022 [Електронний ресурс] // Polish Economic Institute. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://pie.net.pl/en/nearly-14000-ukrainian-firms-were-established-in-poland-from-january-to-september-2022/>.
6. ROSENLUND S. Chambers and Associations Outlook [Електронний ресурс] / STEPHEN ROSENLUND. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.cipe.org/blog/2023/03/29/chambers-and-associations-outlook/>.
7. Ukrainian-Swiss Business Association. Services [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ukraine-swiss.ch/services/>.

8. Асоціація українського бізнесу в Польщі. Членство [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ukrbizpol.org/chlenstvo/>.
9. Баханські Ц. Відбудова України. Ефективність. Організація. Фінансування [Електронний ресурс] / Ц. Баханські, К. Рибак // Варшавський Інститут підприємництва. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://wei.org.pl/en/2022/news/admin/report-reconstruction-of-ukraine-efficiency-organisation-financing/>.
10. Бізнес-спільнота Board [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://board.business/>.
11. Бобицький Н. Головні уроки експортної кризи: до чого варто готуватися українському бізнесу [Електронний ресурс] / Назар Бобицький // Європейська правда. – 2023. – Режим доступу до ресурсу:  
<https://www.eurointegration.com.ua/experts/2023/05/8/7161087/index.aspx>.
12. Відбудова України: принципи та політика [Електронний ресурс] / Ю. Городніченко, І. Сологуб, Б. Ведер ді Мауро // CEPR. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: [https://cepr.org/system/files/2022-12/reconstruction%20book\\_Ukrainian\\_0.pdf](https://cepr.org/system/files/2022-12/reconstruction%20book_Ukrainian_0.pdf).
13. Відновлення країн після воїн та катастроф. Загальний огляд і вибрані кейси [Електронний ресурс] // Saturday team. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: «Відновлення країн після воєн і катастроф. Загальний огляд і вибрані кейси», липень 2022, Saturday team.
14. Гоффман Р. Бліц-масштабування. Блискавичний шлях до побудови найдорожчих світових компаній / Р. Гоффман, К. Є. – Львів: Видавництво Старого Лева, 2021. – 368 с.
15. Допомагаємо бізнесу вийти назовні [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://nazovni.online/>.

16. Експортний напрям Дія.Бізнес [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://business.diia.gov.ua/export>.
17. Експрес-оцінка впливу на мікро-, малі та середні підприємства в Україні [Електронний ресурс] // Програма розвитку ООН в Україні. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/202210/UA\\_Rapid\\_Assessment\\_of\\_War\\_on\\_MSMEs\\_in\\_Ukraine\\_0.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/202210/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf).
18. Європейська бізнес асоціація [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://eba.com.ua/about-us/>.
19. Звіт "Українська економіка під час війни: грудень 2022 та підсумки року" [Електронний ресурс] / [Г. Вишлінський, Ю. Гайдай, М. Самойлюк та ін.] // Центр економічної стратегії. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: Звіт «Українська економіка в часи війни: грудень 2022 та підсумки року». Центр економічної стратегії. <https://ces.org.ua/economy-of-ukraine-during-the-war-december-amndhe-results-of-the-year/>.
20. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення [Електронний ресурс] // Київська школа економіки. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR\\_Feb23\\_FINAL\\_Damages-Report-1.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report-1.pdf).
21. Індекс настроїв малого бізнесу [Електронний ресурс] // ЕВА. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/02/Prezentatsiya-MSB-indeksu-2023.pdf>.
22. Кім В. Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції / В. Кім, Р. Моборн., 2019. – 270 с.

23. Крістенсен К. Як ви збудуєте своє життя? / К. Крістенсен, Д. Олворт, К. Діллон. – Львів: Видавництво Старого Лева, 2017. – 192 с.
24. Макроекономічний звіт НБУ [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: «Макроекономічний звіт НБУ», [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MMR\\_2023-03.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MMR_2023-03.pdf?v=4).
25. РОЗБУДОВА ПОТЕНЦІАЛУ БІЗНЕС-АСОЦІАЦІЙ В УКРАЇНІ інструменти, успіхи, виклики [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: [http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/PLEDDG\\_Business\\_Associations\\_Case\\_Study\\_UA.pdf](http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/PLEDDG_Business_Associations_Case_Study_UA.pdf).
26. Сливоцький А. Давид перемагає. Дисципліна неспівмірної перемоги / Адріан Сливоцький. – Львів: Видавництво Українського католицького університету, 2019. – 320 с.
27. Спілка стала учасницею European Enterprise Alliance (EEA) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://sup.org.ua/uk/news/773.EEF>
28. Торгово-промислова палата України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://uccr.org.ua/>.
29. Угніва С. Брама Європи: три бізнес-історії успіху вітчизняних фірм у Варшаві і не тільки [Електронний ресурс] / Світлана Угніва // NV. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/ukrajinskiy-biznes-v-yes-tri-istoriji-uspihu-ukrajinskih-kompaniy-yaki-zayshli-na-rinok-yevropi-50316102.html>.
30. Українська асоціація меблевиків (УАМ) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://uafm.com.ua/>.
31. Український клуб аграрного бізнесу. Річний звіт [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ucab.ua/ua>.



