МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Використання грантових програм для розвитку міжнародної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу на прикладі ТОВ «ТД Зерновита»»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Тюрін Роман Олександрович
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук з державного управління, доцент
Петрова К.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Тюрін Роман Олександрович

1. Тема роботи «Використання грантових програм для розвитку міжнародної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу (на прикладі ТОВ «ТД Зерновита»)»»
керівник роботи: Петрова К.В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук з державного управління, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ГРАНТОВИХ ПРОГРАМ ДЛЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ
2 ГРАНТОВІ ПРОГРАМИ ЄС У РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТД ЗЕРНОВИТА»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
10 таблиць
2 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Петрова К.В.		
2	Петрова К.В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ Р. О. Тюрін
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ К.В. Петрова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Є.В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 47 с., 10 табл., 2 рис., 34 джерела.

Об’єкт дослідження: процеси міжнародної діяльності малих і середніх підприємств (МСП) України в умовах інтеграції до єдиного ринку Європейського Союзу та дії грантових програм підтримки бізнесу.

Предмет дослідження: організаційно-економічні відносини та механізми використання грантових програм Європейського Союзу для розвитку міжнародної діяльності МСП, а також результати їх застосування на рівні конкретного суб’єкта господарювання.

Мета дослідження: теоретичне узагальнення та практичне обґрунтування використання грантових інструментів Європейського Союзу для стимулювання інтернаціоналізації МСП та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності їх застосування на прикладі ТОВ «ТД Зерновита».

Методи дослідження: системний підхід, порівняльний аналіз, метод історичного та логічного узагальнення, методи фінансового аналізу.

У роботі уточнено сутність та специфіку міжнародної діяльності МСП, яку визначено як стратегічний процес, що в умовах воєнного стану виступає ключовим чинником стійкості бізнесу. Систематизовано архітектуру грантової підтримки ЄС, зокрема виокремлено роль програм «Єдиний ринок», COSME та ініціативи EU4Business як комплексних інструментів, що поєднують фінансову допомогу з консультаційним супроводом та сприянням у пошуку партнерів через мережу Enterprise Europe Network. Сформовано методичний підхід до оцінювання впливу грантів на результати інтернаціоналізації підприємства, що базується на виділенні груп показників: вхідних ресурсів, організаційних змін, параметрів міжнародної активності та кінцевих фінансових результатів. Доведено ефективність використання грантового фінансування на прикладі ТОВ «ТД Зерновита», де залучення коштів ЄС дозволило модернізувати виробничі потужності, пройти сертифікацію та забезпечити вихід на ринок США з інноваційною продукцією.

Отримані результати можуть бути використані малими та середніми підприємствами для підвищення ефективності участі у грантових програмах, а також органами державної влади при розробці стратегій підтримки експортно орієнтованого бізнесу.

МАЛИЙ ТА СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС, ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ, ГРАНТОВІ ПРОГРАМИ, ЄВРОПЕЙСЬКИЙ СОЮЗ, EU4BUSINESS, ЕКСПОРТНА СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ФІНАНСОВА ПІДТРИМКА.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 47 p., 10 tables, 2 figures, 34 sources.

Object of research: processes of international activity of small and medium-sized enterprises (SMEs) of Ukraine in the context of integration into the single market of the European Union and the action of grant programs to support business.

Subject of research: organizational and economic relations and mechanisms of using grant programs of the European Union for the development of international activity of SMEs, as well as the results of their application at the level of a specific business entity.

Purpose of research: theoretical generalization and practical justification of the use of grant instruments of the European Union to stimulate the internationalization of SMEs and development of recommendations for increasing the effectiveness of their application using the example of LLC "TD Zernovyta".

Research methods: systematic approach, comparative analysis, method of historical and logical generalization, methods of financial analysis.

The work clarifies the essence and specifics of the international activity of SMEs, which is defined as a strategic process, which in conditions of martial law is a key factor in business stability. The architecture of EU grant support is systematized, in particular, the role of the Single Market, COSME and EU4Business programs is highlighted as comprehensive tools that combine financial assistance with consulting support and assistance in finding partners through the Enterprise Europe Network. A methodological approach to assessing the impact of grants on the results of an enterprise's internationalization is formed, which is based on the allocation of groups of indicators: input resources, organizational changes, parameters of international activity and final financial results. The effectiveness of using grant funding is proven using the example of LLC "TD Zernovyta", where attracting EU funds allowed to modernize production facilities, undergo certification and ensure entry into the US market with innovative products.

The results obtained can be used by small and medium-sized enterprises to increase the effectiveness of participation in grant programs, as well as by government authorities when developing strategies to support export-oriented businesses.

SMALL AND MEDIUM BUSINESSES, INTERNATIONALIZATION, GRANT PROGRAMS, EUROPEAN UNION, EU4BUSINESS, EXPORT STRATEGY, COMPETITIVENESS, FINANCIAL SUPPORT.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ГРАНТОВИХ ПРОГРАМ ДЛЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ 11
1.1 Міжнародна діяльність малих і середніх підприємств: сутність та особливості 11
1.2 Грантові програми Європейського Союзу як інструмент підтримки інтернаціоналізації малих і середніх підприємств 13
1.3 Методичні підходи до оцінювання впливу грантів на міжнародну діяльність малих і середніх підприємств 16
РОЗДІЛ 2 ГРАНТОВІ ПРОГРАМИ ЄС У РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТД ЗЕРНОВИТА» 19
2.1 Загальна характеристика підприємства та його місце на ринку 19
2.2 Стратегічний аналіз ТОВ «ТД Зерновита» 24
2.3 Грантові програми Європейського Союзу для малого та середнього бізнесу України, релевантні запитанм ТОВ «ТД «Зерновита» 27
2.4 Обґрунтування доцільності участі ТОВ «ТД «Зерновита» у програмі «EU4Business: Відновлення, конкурентоспроможність та інтернаціоналізація малих та середніх підприємств» 34
ВИСНОВКИ 41
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 43

ВСТУП

Європейський Союз послідовно розглядає малий та середній бізнес як «хребет економіки», оскільки саме малі та середні підприємства забезпечують більшість робочих місць, генерують значну частку доданої вартості та слугують джерелом інноваційного розвитку. Програми підтримки підприємництва, зокрема грантові інструменти, стали одним із ключових напрямів політики Європейського Союзу щодо підвищення конкурентоспроможності бізнесу, розширення його доступу до єдиного ринку та стимулювання інтернаціоналізації. Програма конкурентоспроможності підприємств та малих і середніх підприємств COSME із бюджетом приблизно 2,3 мільярда євро у 2014–2020 роках, а також нова Програма «Єдиний ринок» на 2021–2027 роки з бюджетом близько 4,2 мільярда євро, у межах якої окремо виділяється близько 1 мільярда євро для підтримки малих і середніх підприємств, свідчать про масштабність і сталість такої політики.

Для України, яка перебуває в умовах повномасштабної агресії та одночасно пришвидшеного руху до членства в Європейському Союзі, грантові програми набувають особливої ваги. Вони виконують подвійну функцію: дають змогу малим і середнім підприємствам відновлювати діяльність, інвестувати в модернізацію та інновації, а також слугують каналом виходу на ринки Європейського Союзу й інших країн. Так, ініціатива Європейського Союзу EU4Business, що охоплює всі види підтримки малих і середніх підприємств у країнах Східного партнерства, у 2024 році забезпечила в Україні реалізацію близько п’ятдесяти проєктів, підтримку майже п’ятнадцяти тисяч підприємств, створення понад вісімнадцяти тисяч нових робочих місць та зростання експорту й обороту підтриманих компаній.

Актуальність обраної теми зумовлена поєднанням кількох факторів. По-перше, українські малі та середні підприємства в умовах воєнних ризиків та нестабільного внутрішнього попиту змушені шукати можливості диверсифікації

ринків збуту та інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості. По-друге, доступ до банківського кредитування, особливо довгострокового, залишається обмеженим, що посилює роль грантового фінансування як інструменту реалізації інвестиційних та експортно орієнтованих проєктів. По-третє, значна частина підприємств не використовує потенціал грантових програм Європейського Союзу через інформаційні бар'єри, недостатню проєктну спроможність та відсутність системного аналізу економічних результатів участі у таких програмах.

Теоретичні та практичні аспекти розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ) в Україні, а також механізми його фінансової підтримки, перебувають у центрі уваги багатьох вітчизняних науковців. Зокрема, загальні питання державного регулювання та інституційного забезпечення підприємницької діяльності ґрунтовно досліджені у працях З. Гбура, О. Завади [4], А. Попського [15] та М. Ливдар [9]. Питання фінансової стійкості та пошуку альтернативних джерел капіталу для малих підприємств висвітлені в роботах Л. Морозової [11] та Г. Михайлів [31], де автори наголошують на важливості диверсифікації ресурсів в умовах економічної нестабільності.

Значний внесок у розробку концептуальних засад грантового фінансування зробив О. Швидкий [21], який систематизував типологію грантів та визначив їхні ключові складники. Проблематика оцінювання ефективності таких програм, що є критично важливою для територіальних громад та суб'єктів господарювання, детально проаналізована у публікаціях В. Бутковської [2] та Л. Некрасової [12].

Особливої уваги заслуговує цикл досліджень М. Кобелі-Звір [5-8, 30]. У цих працях розкрито механізми організації грантових процесів, здійснено класифікацію інструментів підтримки та проведено ґрунтовний аналіз інформаційного забезпечення і цифрових ресурсів для пошуку грантів. Питання бюджетування проєктних заявок та специфіку відбудови економіки у воєнний період досліджено О. Писарчуком та його колегами [14].

Дослідженням міжнародного вектора підтримки, зокрема аналізу програм Європейського Союзу (таких як Erasmus+, Horizon та ініціативи щодо соціальної мобільності), присвячені роботи Я. Біляєва [1], І. Клименко, О. Замори [29] та Л. Нікіфорової [34]. Роль європейських грантів у розвитку специфічних секторів, зокрема малих фермерських господарств, висвітлена у працях Б. Бордус [24]. Питання інтернаціоналізації та цифрової трансформації як драйвера виходу на зовнішні ринки аналізуються у статтях М. Русняка [17] та Д. Щитова [23].

Водночас, попри наявність змістовних напрацювань, потребує додаткового вивчення прикладний аспект впливу конкретних грантових інструментів на зміну бізнес-моделей та експортний потенціал переробних підприємств харчової промисловості в умовах повномасштабної війни.

Мета дослідження полягає в теоретичному узагальненні та практичному обґрунтуванні використання грантових програм Європейського Союзу для розвитку міжнародної діяльності малих і середніх підприємств та розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності їх застосування на прикладі ТОВ «ТД Зерновита».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається:

узагальнити теоретичні підходи до розуміння сутності міжнародної діяльності малих і середніх підприємств та механізмів грантової підтримки;

систематизувати основні грантові програми Європейського Союзу, орієнтовані на підтримку малих і середніх підприємств, та охарактеризувати інструменти сприяння їх інтернаціоналізації;

сформувати методичний підхід до оцінювання впливу грантів на результати міжнародної діяльності підприємства;

здійснити комплексну характеристику ТОВ «ТД Зерновита»;

виконати розрахунок економічної ефективності грантового проєкту з запуску лінійки «повітряних» круп для сніданків;

обґрунтувати стратегічні напрями подальшого розвитку міжнародної діяльності підприємства.

Об’єктом дослідження є процеси міжнародної діяльності малих і середніх підприємств України в умовах інтеграції до єдиного ринку Європейського Союзу та дії грантових програм підтримки бізнесу.

Предметом дослідження виступають організаційно-економічні відносини й механізми використання грантових програм Європейського Союзу для розвитку міжнародної діяльності малих і середніх підприємств, а також результати їх застосування на рівні конкретного підприємства.

Методологічною основою роботи є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Використовуються діалектичний та системний підходи до аналізу процесів інтернаціоналізації бізнесу, методи історичного й логічного узагальнення, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, методи фінансового аналізу.

Інформаційною базою дослідження є офіційні матеріали Європейської комісії щодо програм COSME та Програми «Єдиний ринок», аналітичні документи ініціативи EU4Business, а також дані офіційного сайту та партнерських ресурсів компанії «Зерновита.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ГРАНТОВИХ ПРОГРАМ ДЛЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Міжнародна діяльність малих і середніх підприємств: сутність та особливості

Досліджуючи природу міжнародної діяльності, варто звернути увагу на детермінанти конкурентоспроможності МСП, які, за визначенням О. Бутенко та А. Громової [25], безпосередньо корелюють із здатністю підприємства до адаптації на зовнішніх ринках. В умовах цифрової трансформації, як зазначає М. Русняк [17], ключовим драйвером інтернаціоналізації стає цифровізація бізнес-процесів, що дозволяє малим підприємствам нівелювати брак фізичної присутності за кордоном. Проте, як підкреслюють З. Гбур та О. Завада [4], державне регулювання та інституційне середовище в Україні все ще потребують вдосконалення для створення паритетних умов конкуренції вітчизняних МСП на торговельних електронних платформах, що є критичним для їхнього виживання в умовах воєнного стану

Малі та середні підприємства є окремою групою суб’єктів господарювання, для якої характерна обмеженість ресурсів, гнучкість організаційних структур, високий рівень підприємницького ризику та значна роль власника-керівника в ухваленні рішень. У контексті інтернаціоналізації така група підприємств демонструє відмінні від великих корпорацій траєкторії виходу на зовнішні ринки. Для малих і середніх підприємств часто домінує поетапний підхід, коли спочатку здійснюється епізодичний експорт через посередників, далі формуються стійкі партнерські зв’язки, створюються власні канали збуту, відкриваються представництва або дочірні структури за кордоном [3].

Міжнародна діяльність малих і середніх підприємств охоплює експорт та імпорт товарів і послуг, участь у глобальних виробничих ланцюгах, створення спільних підприємств, використання контрактного виробництва за межами країни базування, трансфер технологій, а також залучення зовнішнього фінансування та участь у міжнародних програмах підтримки бізнесу. На відміну від великих підприємств, для яких вихід на іноземні ринки є логічним продовженням внутрішньої експансії, малі та середні підприємства змушені поєднувати інтернаціоналізацію з вирішенням базових завдань виживання й стабілізації діяльності.

Суттєвою особливістю міжнародної активності малих і середніх підприємств є обмежений доступ до інформації, контактів і фінансових ресурсів. Саме тому для цієї групи підприємств критичним є існування інституцій, здатних компенсувати масштабні переваги великих компаній. У Європейському Союзі таку роль відіграють, зокрема, мережа Enterprise Europe Network, що допомагає підприємствам знаходити бізнес-партнерів та технологічні рішення в понад п’ятдесяти країнах, а також система спеціалізованих програм підтримки з боку Європейської комісії.

Для українських малих і середніх підприємств інтернаціоналізація є не лише шляхом зростання, але й важливим елементом стійкості в умовах війни. З одного боку, вихід на зовнішні ринки дозволяє зменшити залежність від внутрішнього попиту, що скорочується, та розширити коло споживачів. З іншого боку, діяльність на ринках Європейського Союзу вимагає підвищення стандартів якості, впровадження систем управління безпечністю харчових продуктів, цифровізації бізнес-процесів та екологічної модернізації виробництва. Усе це потребує значних інвестиційних ресурсів, які мале чи середнє підприємство рідко може мобілізувати виключно за рахунок власного капіталу [10].

1.2 Грантові програми Європейського Союзу як інструмент підтримки інтернаціоналізації малих і середніх підприємств

Під грантовою програмою Європейського Союзу доцільно розуміти інструмент фінансової підтримки, в межах якого підприємству або іншому бенефіціару надаються кошти на безповоротній основі для реалізації проєкту, що відповідає визначеним пріоритетам політики Європейського Союзу. Для малих і середніх підприємств важливим є те, що грант зазвичай поєднується з власним внеском підприємства або з кредитним фінансуванням, а також з нефінансовими видами підтримки – консультаціями, навчанням, участю у торговельних місіях та виставках.

У сфері підтримки інтернаціоналізації малих і середніх підприємств можна виділити кілька ключових програм та ініціатив. Програма COSME спрямовувалася на підвищення конкурентоспроможності підприємств, полегшення доступу до фінансування і ринків, а також на покращення умов ведення бізнесу. Саме в межах цієї програми фінансувалася мережа Enterprise Europe Network, що стала важливим каналом поширення інформації та пошуку партнерів для малих і середніх підприємств у Європі та країнах-партнерах [14].

З 2021 року значну частину інструментів попередніх програм інтегровано у Програму «Єдиний ринок», яка передбачає бюджет понад 4,2 мільярда євро на період 2021–2027 років. Важливим елементом цієї програми є спеціальний «віконний» блок для малих і середніх підприємств із бюджетом близько одного мільярда євро, що забезпечує продовження підтримки доступу до ринків, створення сприятливого бізнес-середовища, розвиток підприємництва та модернізацію промисловості.

Окреме місце займає ініціатива EU4Business, що є «парасольною» для всієї підтримки малих і середніх підприємств у країнах Східного партнерства, включаючи Україну. У межах цієї ініціативи реалізуються десятки проєктів, спрямованих на розширення доступу до фінансування, розвиток послуг з підтримки бізнесу та покращення регуляторного середовища. Лише у 2024 році

в Україні реалізовувалося п’ятдесят проєктів, які надали підтримку майже п’ятнадцяти тисячам підприємств, сприяли створенню понад вісімнадцяти тисяч нових робочих місць і зростанню експорту підтриманих компаній [20].

До інструментів, які безпосередньо спрямовані на розвиток міжнародної діяльності, належать грантові компоненти програм підтримки експорту та інтернаціоналізації, участь у програмах обміну підприємців, зокрема в програмі «Еразмус для молодих підприємців», а також грантові компоненти кредитних ліній, реалізованих спільно з міжнародними фінансовими інституціями. Програма «Еразмус для молодих підприємців» забезпечує можливість для нових чи потенційних підприємців пройти стажування в досвідчених керівників малих підприємств в інших країнах, що сприяє формуванню міжнародних контактів і розумінню зовнішніх ринків.

Узагальнення основних грантових і грантово-кредитних програм, орієнтованих на підтримку міжнародної діяльності малих і середніх підприємств, представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні програми Європейського Союзу, що містять грантові інструменти для підтримки інтернаціоналізації малих і середніх підприємств [26, 28, 32]

Програма	Період	Орієнтовний бюджет	Напрями підтримки міжнародної діяльності VCG
COSME	2014–2020	близько 2,3 млрд євро	Полегшення доступу до фінансування, підтримка виходу на ринки, фінансування мережі Enterprise Europe Network, сприяння підприємництву.
Програма «Єдиний ринок» (SME-вікно)	2021–2027	приблизно 1,0 млрд євро в межах загального бюджету 4,2 млрд євро	Підтримка конкурентоспроможності малих і середніх підприємств, доступ до внутрішнього ринку, сприяння експорту, розвиток підприємництва.
EU4Business	з 2009 р., портфель регулярно оновлюється	сотні мільйонів євро на рівні Східного партнерства, у 2024 р. в Україні – понад 300 млн євро загальної підтримки	Гранти, кредити та гарантії, консультаційна підтримка, навчання, сприяння виходу на ринки Європейського Союзу, участь у виставках і торговельних місіях.

Продовження табл. 1.1

«Еразмус для молодих підприємців»	постійно діюча програма	залежно від періоду програмування	Фінансування стажувань підприємців за кордоном, створення міжнародних партнерств, опосередкована підтримка експортної та інноваційної активності.

Як видно з таблиці 1.1, грантові інструменти Європейського Союзу для малих і середніх підприємств найчастіше інтегруються у більш широкі рамкові програми, поєднуються з кредитними та гарантійними механізмами, а також із мережами послуг підтримки бізнесу. Це зумовлює необхідність комплексного підходу до аналізу їхнього впливу на міжнародну діяльність підприємств.

Логіку впливу грантових програм на процес інтернаціоналізації малих і середніх підприємств можна подати у вигляді рис 1.1.

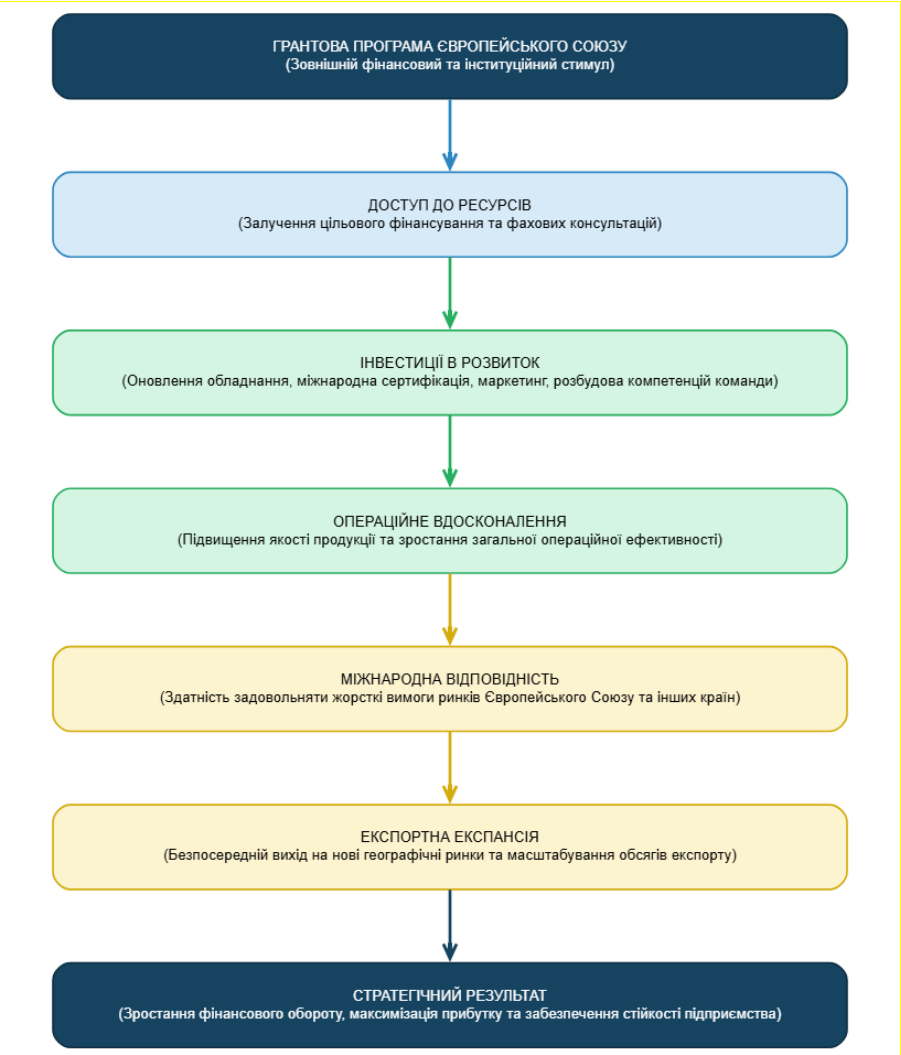


Рисунок 1.1 – Логіка впливу грантової підтримки Європейського Союзу на інтернаціоналізацію малого та середнього підприємства [18, 22, 27, 33]

Ця схема демонструє, що грант виступає не самоціллю, а стартовим імпульсом, який запускає послідовність змін у бізнес-моделі підприємства.

1.3 Методичні підходи до оцінювання впливу грантів на міжнародну діяльність малих і середніх підприємств

Для обґрунтованого використання грантових програм необхідно мати інструментарій оцінювання їх впливу на результати діяльності підприємства. Доцільно виділяти щонайменше три групи показників: вхідні ресурси, проміжні результати і кінцеві результати.

До вхідних ресурсів належать розмір гранту, обсяг власного внеску підприємства, структура інвестицій за напрямами (обладнання, маркетинг, сертифікація, навчання персоналу), а також тривалість реалізації проєкту. Проміжні результати пов’язані з організаційними змінами: запровадженням систем управління якістю, розширенням асортименту, модернізацією технологій, формуванням нових каналів збуту та партнерств. Кінцеві результати вимірюються зміною фінансово-економічних показників і показників міжнародної активності.

Узагальнення основних показників, які доцільно використовувати для оцінювання впливу грантів на міжнародну діяльність малих і середніх підприємств, наведено в таблиці 1.2.

Для інтегральної оцінки доцільно застосовувати поєднання фінансових та нефінансових показників. У фінансовому вимірі ключовим індикатором виступає чистий дисконтований дохід від реалізації проєкту, який розраховується як різниця між дисконтованими грошовими надходженнями та сумою інвестиційних витрат. У нефінансовому вимірі важливо враховувати зростання інституційної спроможності підприємства виходити на нові ринки, що проявляється у розширенні асортименту, здатності відповідати стандартам якості, наявності сформованої команди з міжнародного маркетингу та продажів.

Таблиця 1.2 – Показники оцінювання результативності використання грантів для інтернаціоналізації малих і середніх підприємств [16, 19]

Група показників	Зміст показників
Вхідні ресурси	Розмір гранту; власний внесок підприємства; загальний обсяг інвестицій; частка гранту у фінансуванні проєкту; структура інвестицій за напрямами.
Організаційні зміни	Кількість отриманих сертифікатів відповідності; запровадження систем якості та безпечності; кількість нових видів продукції; кількість працівників, що пройшли навчання; кількість нових партнерських угод.
Міжнародна активність	Кількість ринків збуту; частка експорту в загальному обсязі реалізації; обсяги експорту в натуральному та вартісному вимірі; кількість участей у міжнародних виставках і ярмарках.
Фінансові результати	Приріст виручки; приріст операційного прибутку; рентабельність продажів; приріст продуктивності праці; чистий дисконтований дохід проєкту.

Взаємозв’язок інструментів грантової підтримки та показників результативності міжнародної діяльності підприємства можна представити у вигляді схеми 1.2.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що грантові програми створюють для малих і середніх підприємств можливість здійснювати інтернаціоналізацію не як разовий крок, а як стратегічний процес, вбудований у загальну модель розвитку бізнесу. Водночас повний ефект від участі у грантових програмах проявляється лише за умови чіткого планування проєктів, коректного вимірювання результатів та інтеграції грантових заходів у довгострокову стратегію підприємства.

Дослідження здійснене у даному розділі роботи дозволило уточнити сутність міжнародної діяльності малих і середніх підприємств, окреслити її специфіку та основні бар’єри, що обмежують вихід таких підприємств на зовнішні ринки. Показано, що в умовах України інтернаціоналізація малого та середнього бізнесу є важливим чинником стійкості в умовах воєнних загроз та водночас – ключовою передумовою інтеграції до єдиного ринку Європейського Союзу.

Проаналізовано грантові програми Європейського Союзу, спрямовані на підтримку малих і середніх підприємств, серед яких провідними є COSME, Програма «Єдиний ринок», ініціатива EU4Business та програма «Еразмус для молодих підприємців». Узагальнено їх основні характеристики та напрями сприяння інтернаціоналізації підприємств. Особливу увагу приділено ініціативі EU4Business як ключовому інструменту підтримки малих і середніх підприємств країн Східного партнерства, включаючи Україну.

Сформовано методичний підхід до оцінювання впливу грантових програм на міжнародну діяльність малих і середніх підприємств на основі виділення груп показників вхідних ресурсів, організаційних змін, міжнародної активності та фінансових результатів.

РОЗДІЛ 2
ГРАНТОВІ ПРОГРАМИ ЄС У РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТД ЗЕРНОВИТА»

2.1 Загальна характеристика підприємства та його місце на ринку

Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий дім Зерновита» є українським виробником продуктів здорового харчування, спеціалізується на виробництві круп, пластівців, насіння, яєчних макаронів та борошна. Підприємство розташоване в Житомирській області, а виробничі потужності зосереджені у селі Озерянка Житомирського регіону. За більш ніж двадцятирічний період розвитку бренд «Зерновита» перетворився з невеликого сімейного виробництва на одного з п’яти найбільших виробників гречаної крупи в Україні, з проєктною потужністю переробки гречки до сорока п’яти тонн на добу та планами збільшення загальних обсягів виробництва круп до тринадцяти тисяч тонн на рік.

Асортимент продукції підприємства включає традиційні крупи (гречана, рисова, пшенична, ячмінна, кукурудзяна), вівсяні пластівці, борошно, хлібці та макаронні вироби, орієнтовані на споживачів, які приділяють увагу здоровому способу життя. З 2018 року, після запуску нового заводу, компанія почала виробництво перших в Україні яєчних макаронів, а у 2024 році за підтримки програми EU4Business запустила інноваційну лінію «повітряних» круп для сніданків, що стало важливим кроком у диверсифікації продуктового портфеля й виході на сегмент сухих сніданків.

Ключові характеристики підприємства узагальнено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Коротка характеристика ТОВ «ТД Зерновита» [13]

Показник	Характеристика
Рік початку діяльності	2001 (запуск виробництва гречаної крупи в с. Озерянка)

Продовження табл. 2.1

Місцезнаходження	Житомирська область, виробничі потужності – с. Озерянка; офіс і торговий дім – м. Житомир.
Основні види продукції	Крупи, насіння, пластівці, яєчні макарони, борошно, хлібці, спеціалізовані сніданки з «повітряних» зерен.
Потужності	До 45 тонн переробки гречки на добу; планове нарощування виробництва круп до 13 тис. тонн на рік.
Позиція на ринку	Один із п’яти найбільших виробників гречаної крупи в Україні; бренд, орієнтований на здорове харчування.
Міжнародна присутність	Експорт продукції до країн Європейського Союзу, вихід на ринок Сполучених Штатів у сегменті «повітряних» круп.

Розвиток підприємства можна описати як послідовний перехід від локальної сімейної компанії до виробника національного масштабу з поступовою інтернаціоналізацією. Етапи еволюції бізнесу подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Ключові етапи розвитку ТОВ «ТД Зерновита» [13]

Період	Зміст етапу
Кінець 1990-х – 2001 рік	Формування бізнес-ідеї щодо виробництва високоякісної гречки, створення невеликого виробництва, орієнтованого на внутрішній ринок.
2001–2012 роки	Нарощування потужностей, модернізація обладнання, вихід до п’ятірки найбільших виробників гречки в Україні.
2012–2018 роки	Диверсифікація асортименту: розширення виробництва круп із пшениці, ячменю, рису, запуск хлібців і пластівців, формування іміджу бренду здорового харчування.
2018–2022 роки	Введення в експлуатацію нового заводу та запуск виробництва яєчних макаронів; посилення присутності в національних торгових мережах.
З 2023 року	Реалізація проєкту з виробництва «повітряних» круп для сніданків із грантовою підтримкою EU4Business, вихід на європейський та американський ринки.

Таким чином, досліджуване підприємство є типовим представником українського малого та середнього бізнесу в харчовій промисловості, який поєднує тривалий досвід роботи на внутрішньому ринку з активними кроками щодо інтернаціоналізації, значною мірою завдяки участі в грантових програмах Європейського Союзу.

Згідно з описом кейсу Zernovyta, грант програми EU4Business покрив приблизно третину вартості нового обладнання для виробництва «повітряних»

круп для сніданків, що дало можливість запустити абсолютно нову для України лінійку продуктів у стислі строки. У засобах масової інформації та матеріалах EU4Business існують приклади аналогічних проєктів, де загальний обсяг інвестицій підприємства становив від двохсот до семисот тисяч євро, а грантова складова – від десяти до тридцяти відсотків інвестицій.

Загальний обсяг інвестицій ТОВ «ТД Зерновита» у запуск лінії «повітряних» круп становив шістсот тисяч євро, з яких двісті тисяч євро профінансовано за рахунок гранту EU4Business, а чотириста тисяч євро – за рахунок власних коштів та позикового фінансування.

Узагальнені розрахункові параметри проєкту наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Розрахункові параметри грантового проєкту ТОВ «ТД Зерновита» з запуску лінійки «повітряних» круп [13, 28]

Показник	Значення
Загальний обсяг інвестицій у проєкт	600 тис. євро
Розмір гранту EU4Business	200 тис. євро (приблизно 33 % інвестицій)
Власний внесок і позикове фінансування	400 тис. євро
Очікуваний додатковий річний обсяг виручки від нового продукту	150 тис. євро у перший рік, 200 тис. євро – з третього року
Оціночна маржа (частка прибутку у виручці)	25 %
Оціночний додатковий операційний прибуток у третій рік	50 тис. євро на рік
Орієнтовний строк окупності власного внеску	близько 8 років за незмінних параметрів, скорочення строку за рахунок подальшого зростання продажів

За таких умов грантова підтримка виконує подвійне завдання. По-перше, вона зменшує фінансове навантаження на підприємство, оскільки третина інвестицій покривається на безповоротній основі. По-друге, наявність гранту суттєво підвищує привабливість проєкту для банківських установ, які можуть надавати кредити на більш сприятливих умовах, що демонструють й інші кейси EU4Business-EBRD Credit Line.

Важливо, що економічні ефекти грантового проєкту не обмежуються безпосереднім приростом виручки від нового продукту. Запуск лінійки «повітряних» круп супроводжується модернізацією виробництва, підвищенням якості продукції, розширенням асортименту, формуванням нового сегмента споживачів та виходом на нові ринки, зокрема ринок Сполучених Штатів. Саме ці нефінансові результати створюють основу для подальшого зростання, що у перспективі може суттєво скоротити фактичний строк окупності інвестицій.

На рівні загального фінансово-економічного стану підприємства реалізація грантового проєкту сприяє диверсифікації джерел доходу, зменшенню залежності від традиційного сегмента круп, які є більш чутливими до цінової конкуренції, та посиленню позицій у сегменті продуктів із вищою доданою вартістю. Це, своєю чергою, позитивно впливає на стійкість підприємства в умовах воєнних ризиків і коливань внутрішнього попиту.

Аналіз відкритих інформаційних матеріалів дозволяє узагальнити місію підприємства як забезпечення споживачів корисними, безпечними та доступними продуктами із натуральної сировини, що сприяють здоровому способу життя. Слоган «здорове харчування – здорове життя» підкреслює орієнтацію компанії на довгострокову турботу про споживача.

Візія підприємства може бути сформульована як прагнення бути одним із лідерів українського та європейського ринку продуктів здорового харчування на основі поєднання традиційних зернових культур, сучасних технологій та інноваційного підходу до формування асортименту. Стратегічна орієнтація на вихід на ринки Європейського Союзу та Сполучених Штатів, зафіксована у матеріалах EU4Business, свідчить про те, що інтернаціоналізація є не разовим кроком, а елементом довгострокової стратегії.

Система корпоративних цінностей ТОВ «ТД Зерновита» ґрунтується на трьох групах пріоритетів. Перша група стосується якості та безпечності продукції: використання відібраних сортів зернових, сучасних технологій обробки, збереження природних вітамінів і мінералів. Друга група пов’язана зі здоровим способом життя та екологічною відповідальністю: орієнтація на

корисні продукти повсякденного харчування, увага до впливу виробництва на довкілля. Третя група цінностей – партнерство й розвиток: побудова довгострокових відносин з постачальниками, торговими мережами, споживачами та міжнародними партнерами, готовність до інновацій і навчання.

На основі місії, візії та цінностей можна побудувати дерево стратегічних цілей підприємства (схема 2.1).

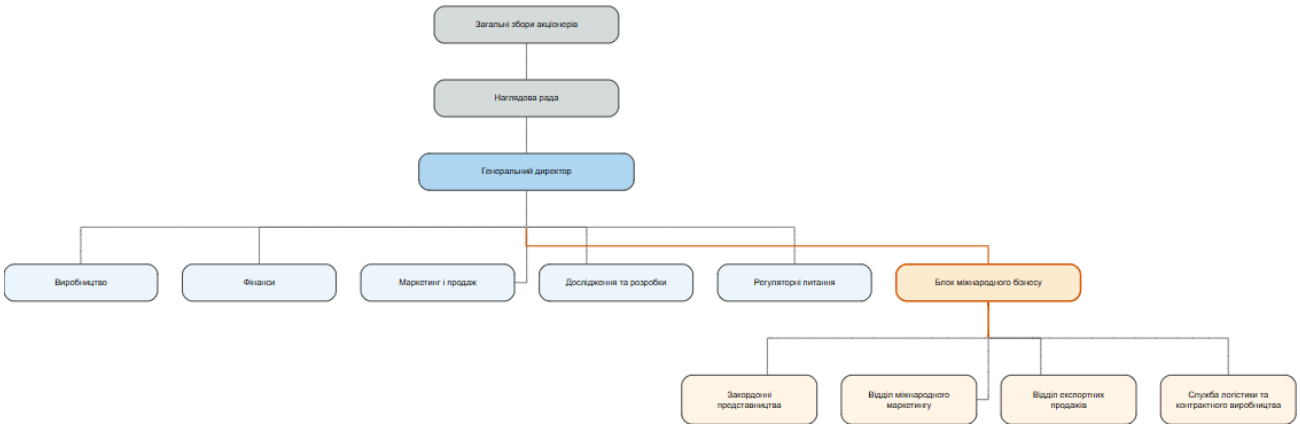


Рисунок 2.1 – Дерево стратегічних цілей ТОВ «ТД Зерновита» у контексті використання грантових програм Європейського Союзу [13]

На рис. 2.1 верхній рівень – загальна стратегічна мета: стале зростання підприємства на основі розвитку продуктів здорового харчування та розширення присутності на міжнародних ринках. Другий рівень – цілі за напрямами: – ринкова позиція: закріплення статусу національного лідера у сегменті гречаної крупи та продуктів здорового харчування, вихід на ринки Європейського Союзу та Північної Америки; продуктова стратегія: розширення асортименту за рахунок інноваційних продуктів із вищою доданою вартістю, таких як «повітряні» крупи та функціональні сніданки; – операційна ефективність: підвищення продуктивності виробництва, скорочення витрат, впровадження сучасних систем управління якістю; – фінансова стійкість: диверсифікація джерел доходів, оптимізація структури капіталу, зниження залежності від окремих категорій продукції та ринків збуту.

Третій рівень – цілі проектного рівня: успішна реалізація грантових проєктів із модернізації виробництва та розробки нових продуктів, участь у програмах підтримки експорту, формування команди, здатної забезпечити системну міжнародну діяльність.

Таким чином, використання грантових програм Європейського Союзу органічно вписується в дерево цілей підприємства як інструмент досягнення як продуктових, так і ринкових та фінансових орієнтирів.

2.2 Стратегічний аналіз ТОВ «ТД Зерновита»

Для оцінювання зовнішнього середовища ТОВ «ТД Зерновита» доцільно застосувати PEST-аналіз, який дозволяє систематизувати вплив політико-правових, економічних, соціально-культурних та технологічних факторів. Узагальнена характеристика таких факторів наведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ТД Зерновита» [13]

Група факторів	Ключові характеристики впливу
Політико-правові	Інтеграція України до Європейського Союзу, укладення та реалізація Угоди про асоціацію та Поглиблену та всеохоплюючу зону вільної торгівлі, гармонізація стандартів безпечності харчових продуктів із вимогами Європейського Союзу, наявність санкційних обмежень щодо ринків Росії та Білорусі, активізація програм підтримки бізнесу з боку Європейського Союзу (EU4Business, програми грантового та кредитного фінансування).
Економічні	Скорочення внутрішнього попиту внаслідок війни та міграції населення, інфляційний тиск, підвищення вартості логістики, водночас – зростання попиту на українські продукти на ринках Європейського Союзу завдяки торговельним преференціям; наявність грантових і кредитних інструментів для підтримки інвестицій і експорту малого та середнього бізнесу.
Соціально-культурні	Формування тренду на здорове харчування, зростання попиту на корисні сніданки та натуральні продукти, підвищення уваги споживачів до походження та якості харчових продуктів; зростання кількості українських споживачів за кордоном, які можуть стати «мостом» для виходу продукції підприємства на іноземні ринки.
Технологічні	Поширення технологій виробництва «повітряних» зернових, розвиток обладнання для щадної термічної обробки, цифровізація систем управління виробництвом і логістикою, можливості впровадження енергоощадних технологій та відновлюваних джерел енергії в харчовій промисловості.

З огляду на наведений аналіз, політико-правове та технологічне середовище створює для підприємства значні можливості, хоча економічні та безпекові ризики залишаються суттєвими. Опосередковано ці ризики пом’якшуються саме через участь у грантових програмах, які компенсують частину інвестиційних витрат і полегшують доступ до зовнішніх ринків.

Конкурентне середовище для ТОВ «ТД Зерновита» складається як із національних виробників круп і продуктів здорового харчування, так і з іноземних компаній, представлених у роздрібних мережах України та країн Європейського Союзу. У сегменті традиційних круп конкуренція є досить жорсткою, переважно ціновою. Водночас у сегменті інноваційних продуктів із підвищеною доданою вартістю, зокрема «повітряних» круп та спеціалізованих сніданків, конкуренція менш насичена, але вимагає високих стандартів якості, привабливого брендингу та інтенсивних маркетингових зусиль.

Споживачами продукції «Зерновити» є домогосподарства, які дотримуються принципів раціонального харчування, а також роздрібні мережі, заклади громадського харчування та онлайн-платформи торгівлі в Україні й за кордоном. Вихід на ринок Сполучених Штатів через продаж гречаної крупи та «повітряних» сніданків свідчить про формування нових сегментів споживачів, для яких українська продукція виступає поєднанням традиційності та новизни.

На основі проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища сформуємо інтегральну характеристику сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища у форматі SWOT-аналізу (таблиця 2.5).

SWOT-аналіз свідчить, що підприємство має вагомі внутрішні переваги у вигляді сучасних виробничих потужностей, якісного асортименту та позитивного бренду, а також суттєві можливості з боку зовнішнього середовища завдяки відкриттю ринків Європейського Союзу та наявності грантових програм. Водночас існують важливі слабкі сторони, пов’язані з

обмеженістю ресурсів і досвіду міжнародного масштабування, та загрози, пов’язані з воєнними ризиками й конкуренцією.

Таблиця 2.5 – SWOT-матриця ТОВ «ТД Зерновита» у контексті розвитку міжнародної діяльності [13]

Внутрішні фактори	Позитивні (сильні сторони)	Негативні (слабкі сторони)
Ресурсний та виробничий потенціал	Сучасне обладнання для переробки круп, власна лабораторія контролю якості, запущена лінія виробництва «повітряних» круп; гнучкість як типового малого та середнього підприємства.	Обмеженість фінансових ресурсів для масштабної експансії на зовнішні ринки; залежність від вартості зернової сировини; відсутність статусу великого міжнародного бренду.
Асортимент і бренд	Широкий асортимент традиційних та інноваційних продуктів здорового харчування; позитивний імідж бренду, що асоціюється з якістю та здоровим способом життя.	Обмежена впізнаваність бренду за межами України; недостатня інтенсивність маркетингових комунікацій на зовнішніх ринках.
Організаційні та управлінські компетенції	Накопичений досвід роботи в умовах ринкової конкуренції, здатність реалізовувати інноваційні проєкти за підтримки грантових програм Європейського Союзу.	Воєнні ризики, можливі перебої з енергопостачанням та логістикою; волатильність цін на зернову сировину; зростання конкуренції з боку міжнародних виробників здорового харчування.
Технологічні тенденції	Доступ до сучасних технологій виробництва «повітряних» зернових; можливість впровадження «зелених» рішень у виробництві та логістиці.	Необхідність постійного оновлення обладнання та технологій для збереження конкурентоспроможності; ризик відставання від технологічних трендів.

Для більш поглибленого стратегічного аналізу застосуємо SPACE-модель, яка дозволяє визначити бажаний тип стратегії залежно від оцінки фінансової стійкості підприємства, конкурентних переваг, привабливості галузі та стабільності середовища. Якісна оцінка цих параметрів показує, що фінансова позиція підприємства є помірно стійкою завдяки диверсифікованому асортименту та підтримці з боку грантових програм, галузь харчової промисловості залишається привабливою, особливо у сегменті здорового

харчування, однак зовнішнє середовище характеризується високою нестабільністю через воєнні фактори.

За таких умов результуючий вектор SPACE-моделі, що поєднує відносно сильну конкурентну позицію у нішевому сегменті та помірну фінансову стійкість за наявності високих зовнішніх ризиків, тяжіє до консервативно-агресивного квадранта. Це означає, що підприємству доцільно поєднувати елементи стратегії зростання (інвестиції в інноваційні продукти, вихід на нові ринки) з обережним фінансовим підходом і постійним моніторингом ризиків.

2.3 Грантові програми Європейського Союзу для малого та середнього бізнесу України, релевантні запитанм ТОВ «ТД «Зерновита»

Розроблення стратегії залучення грантових ресурсів має спиратися не лише на загальні теоретичні підходи до управління міжнародною діяльністю малого та середнього бізнесу, а й на систематизований огляд конкретних інструментів підтримки, які наразі пропонує Європейський Союз для українських підприємств.

Комплексна підтримка українського малого та середнього бізнесу з боку Європейського Союзу в країнах Східного партнерства реалізується в межах ініціативи «Європейський Союз для бізнесу» (EU4Business). Ця ініціатива об’єднує програми, спрямовані на покращення доступу підприємств до фінансування, консалтингових послуг і сприятливого регуляторного середовища, та поширюється, зокрема, на Україну [26, 28, 32, 34].

У 2024 році Європейський Союз у межах портфеля EU4Business підтримав понад 80 тисяч малих та середніх підприємств країн Східного партнерства, збільшуючи обсяги фінансування порівняно з попередніми роками, що підтверджує сталість та масштабність даного інструменту. Для ТОВ «ТД «Зерновита» це означає наявність цілого набору потенційно доступних програм, орієнтованих на інновації, експорт та модернізацію виробництва.

У межах ініціативи «Європейський Союз для бізнесу» функціонує програма «Конкурентоспроможність та інтернаціоналізація малих та середніх підприємств», яка в умовах воєнного стану в Україні була адаптована для підтримки підприємств, що постраждали від війни та потребують ресурсів для відновлення, посилення конкурентоспроможності та виходу на зовнішні ринки.

Програма передбачає проведення регулярних грантових конкурсів для українських компаній, що створюють інноваційні продукти або послуги та мають потенціал експорту. Зокрема, в окремих конкурсах українські малі та середні підприємства отримували гранти до сорока тисяч євро на реалізацію проєктів з інноваційного розвитку та експортної експансії.

Протягом 2023–2024 років в межах зазначеної програми оголошувались конкурси, за якими тридцять українських підприємств отримували до двадцяти п’яти тисяч євро на розвиток інноваційних та експортно орієнтованих проєктів, а також проводився окремий конкурс на середні гранти до п’ятнадцяти тисяч євро для двадцяти підприємств. Такі гранти поєднуються з консультаційною підтримкою щодо розробки бізнес-моделей, планів виходу на зовнішні ринки, удосконалення маркетингових та логістичних процесів.

Для ТОВ «ТД «Зерновита» зазначена програма є одним із найбільш релевантних інструментів, оскільки дозволяє фінансувати створення та просування нових продуктових ліній (наприклад, здорових сніданкових злакових продуктів для окремих сегментів споживачів), адаптацію упаковки до вимог ринків Європейського Союзу, сертифікацію виробництва та маркетингові активності, пов’язані з виходом на міжнародні мережі роздрібної торгівлі.

Окремим інструментом підтримки українських малих та середніх підприємств є кредитна лінія «Європейський Союз для бізнесу – Європейський банк реконструкції та розвитку», що поєднує банківське фінансування через партнерські фінансові установи з грантовою мотивацією та технічною допомогою.

Кредитна лінія спрямована на фінансування інвестицій, які дають змогу підприємствам модернізувати обладнання, підвищити енергоефективність,

запровадити сучасні технології та привести продукцію у відповідність до стандартів внутрішнього ринку Європейського Союзу, у тому числі вимог Угоди про поглиблену та всеосяжну зону вільної торгівлі.

Особливістю цієї кредитної лінії є наявність інвестиційного гранта у вигляді компенсації частини суми кредиту (зазвичай до 15–25 відсотків), який надається за умови успішного завершення інвестиційного проєкту та підтвердження досягнення запланованих індикаторів. З огляду на потребу ТОВ «ТД «Зерновита» у модернізації обладнання для виробництва та фасування зернових продуктів, зменшенні енергоспоживання та адаптації продукції до стандартів ринку Європейського Союзу, дана програма є стратегічно важливим інструментом для реалізації інвестиційних проєктів із модернізації виробництва.

Для підтримки інтернаціоналізації та інтеграції українських підприємств до внутрішнього ринку Європейського Союзу функціонує програма «Єдиний ринок», у межах якої оголошуються спеціалізовані конкурси для кластерів та бізнес-мереж. Одним з таких інструментів є Програма кластерного партнерства Європейського Союзу та України, що має на меті стимулювання співпраці між кластерними організаціями держав – членів Союзу та України, а також пришвидшення інтеграції української економіки до європейського простору [13].

Хоча безпосереднім заявником у таких конкурсах виступає кластер або консорціум організацій, участь підприємства в галузевому кластері агропродовольчого спрямування відкриває для нього доступ до спільних проєктів, заходів з підвищення експортоорієнтованості, навчальних програм, а також до інфраструктури підтримки (спільні маркетингові дослідження, виставкові заходи, пошук партнерів у Європейському Союзі). Це створює додатковий канал непрямого доступу ТОВ «ТД «Зерновита» до грантових ресурсів через участь у консорціумних проєктах кластерів.

Частина грантових можливостей Європейського Союзу для бізнесу реалізується не суто як інструменти підтримки малого та середнього підприємництва, а як рамкові програми досліджень та інновацій, де

підприємства можуть виступати партнерами консорціумів. До таких програм належить, зокрема, рамкова програма «Горизонт Європа» [35], яка фінансує проєкти у сфері «Харчові системи, біоекономіка, природні ресурси, сільське господарство та довкілля» (кластер 6), із суттєвими бюджетами на окремі проєкти та акцентом на сталості харчових систем.

Програма «Європейська рада з інновацій» через інструмент підтримки прискорення інноваційних компаній (Accelerator) надає грантове та інвестиційне фінансування малим та середнім підприємствам, що впроваджують проривні технологічні рішення, з можливістю отримання до двох з половиною мільйонів євро грантового фінансування у поєднанні з інвестиціями у капітал.

Для ТОВ «ТД «Зерновита» такі програми можуть бути релевантними у середньостроковій перспективі за умови формування партнерств з науковими установами та інноваційними компаніями й розробки проєктів у сфері функціональних харчових продуктів, цифровізації ланцюгів постачання або циркулярних моделей використання сировини. Водночас вхідний бар'єр для участі у цих інструментах є вищим, ніж у «класичних» грантових програмах підтримки малого та середнього бізнесу, і потребує розвинених компетенцій у керуванні міжнародними проєктами.

Ще одним інструментом, що може становити інтерес для виробників харчових продуктів, є програма «Життя», яка є фінансовим інструментом Європейського Союзу у сфері охорони довкілля та кліматичної політики. Вона фінансує проєкти, пов'язані з циркулярною економікою, зменшенням впливу виробництва на довкілля, впровадженням кліматично орієнтованих технологій, забезпечуючи покриття частки витрат проєкту (зазвичай до шістдесяти відсотків) як для окремих заявників, так і для консорціумів.

У випадку ТОВ «ТД «Зерновита» потенційно релевантними є ініціативи щодо впровадження екологічно дружніх технологій пакування, зменшення харчових відходів у виробничому циклі, використання відновлюваних джерел енергії або запровадження системи замкненого циклу використання зернової сировини. Реалізація таких проєктів може одночасно підвищити екологічну

репутацію бренду та створити додаткові конкурентні переваги на європейських ринках, орієнтованих на стійке споживання.

Для систематизації розглянутих можливостей доцільно узагальнити їх основні параметри у вигляді порівняльної таблиці.

Таблиця 2.6 – Основні грантові програми Європейського Союзу для малого та середнього бізнесу України, релевантні ТОВ «ТД «Зерновита» [26, 28, 32, 34]

Програма	Основний тип підтримки	Орієнтовний розмір фінансування	Ключові напрями проєктів	Потенційне використання для ТОВ «ТД «Зерновита»
«Конкуренто-спроможність та інтернаціоналізація малих та середніх підприємств» (в межах ініціативи «Європейський Союз для бізнесу»)	Безповоротні гранти та консультаційна підтримка	Орієнтовно до 15–40 тис. євро для одного підприємства, залежно від конкурсу	Інновації, експортний розвиток, цифровізація, маркетинг	Фінансування виведення нових продуктів, вихід на ринки Європейського Союзу, адаптація упаковки та сертифікація продукції
Кредитна лінія «Європейський Союз для бізнесу – Європейський банк реконструкції та розвитку»	Кредитування через банки-партнери з інвестиційним грантом та технічною допомогою	Кредити середнього та великого розміру; грант-компенсація до 15–25 % суми інвестицій	Модернізація обладнання, енергоефективність, відповідність стандартам Європейського Союзу	Фінансування модернізації виробничої лінії, енергоефективних систем, впровадження стандартів безпечності харчових продуктів
Програма кластерного партнерства Європейського Союзу та України (у межах програми «Єдиний ринок»)	Гранти консорціумам кластерних організацій	Бюджет проєктів може становити до 0,5 млн євро для партнерства	Кластерний розвиток, інтернаціоналізація, спільні інноваційні ініціативи	Участь через галузевий кластер у спільних маркетингових, інноваційних та освітніх проєктах
Програма «Горизонт Європа» (кластер 6)	Гранти на дослідження та інновації для консорціумів	Значні бюджети на проєкт, у тому числі для участі малих та середніх підприємств	Сталі харчові системи, біоекономіка, аграрні інновації	Партнерство у консорціумах з університетами для розробки інноваційних харчових продуктів і технологій

Продовження табл. 2.6

Програма «Життя»	Гранти на демонстраційні та інноваційні проєкти у сфері довкілля та клімату	Покриття до приблизно 60 % витрат на проєкт	Циркулярна економіка, кліматичні рішення, екологічні технології	Реалізація проєктів зі сталого пакування, мінімізації відходів, переходу на відновлювані джерела енергії

Узагальнюючи проведений огляд, можна зробити висновок, що для ТОВ «ТД «Зерновита» ключовими коротко- та середньостроковими інструментами є грантові конкурси в межах програми «Конкурентоспроможність та інтернаціоналізація малих та середніх підприємств» та кредитна лінія «Європейський Союз для бізнесу – Європейський банк реконструкції та розвитку», які безпосередньо відповідають стратегічним цілям підприємства щодо розширення експортної діяльності та модернізації виробництва. Участь у кластерних, дослідницьких та екологічних програмах може розглядатися як елемент довгострокової стратегії формування інноваційних та сталих конкурентних переваг на ринках Європейського Союзу.

Для визначення пріоритетних напрямів міжнародного розвитку ТОВ «ТД Зерновита» застосуємо матрицю «товар – ринок», яка пов’язує стратегії зростання з комбінаціями існуючих та нових продуктів і ринків. У контексті досліджуваного підприємства можна виділити такі стратегічні комбінації.

Перша комбінація – проникнення на існуючі ринки з існуючим продуктом. Для «Зерновити» це поглиблення присутності на внутрішньому ринку України в сегменті традиційних круп шляхом ефективнішого використання каналів збуту, оптимізації асортименту, посилення маркетингових комунікацій. Такий напрям має обмежений потенціал у довгостроковій перспективі через насиченість ринку та обмежений внутрішній попит, але потрібен для підтримання базового рівня завантаження потужностей.

Друга комбінація – розвиток ринку з існуючими продуктами. У цьому випадку йдеться про вихід із традиційними крупами на ринки Європейського

Союзу, де гречка та інші зернові продукти мають стабільний попит, у тому числі серед українських і східноєвропейських діаспор. Такий напрям передбачає адаптацію упаковки та маркування до вимог Європейського Союзу, участь у програмах підтримки експорту, а також розвиток партнерства з дистриб'юторами й роздрібними мережами.

Третя комбінація – розвиток продукту на існуючих ринках. Це створення нових продуктів здорового харчування для українського ринку, зокрема функціональних сніданків, лінійки органічних круп, продуктів для дітей тощо. Грантові програми Європейського Союзу можуть виступати джерелом фінансування дослідницьких та інноваційних компонентів таких проєктів.

Таблиця 2.7 – Позиціонування напрямків бізнесу ТОВ «ТД Зерновита»

Напрямок бізнесу	Привабливість ринку	Конкурентна позиція підприємства	Стратегічні рекомендації
Традиційні крупи	Середня привабливість через насиченість і цінову конкуренцію, але стабільний базовий попит.	Сильна позиція завдяки масштабам виробництва та впізнаваному бренду.	Стратегія «підтримка та вибіркове інвестування»: збереження частки ринку, підвищення ефективності виробництва, оптимізація асортименту.
Продукти здорового харчування (хлібці, пластівці)	Висока привабливість з огляду на тренд здорового харчування.	Помірна позиція, є простір для зростання.	Стратегія росту: розширення асортименту, активізація маркетингу, пошук нішевих сегментів на внутрішньому та зовнішніх ринках.
Яєчні макарони	Середня привабливість, нішевий сегмент.	Помірна позиція, продукт відрізняється від масових аналогів.	Стратегія вибіркового зростання та пошуку партнерств із закладами громадського харчування й роздрібними мережами.
«Повітряні» крупи для сніданків	Висока привабливість на ринках Європейського Союзу та Сполучених Штатів, тренд на корисні сніданки.	Поки що початкова, але перспективна позиція, підкріплена грантовою підтримкою та участю в міжнародних виставках.	Агресивна стратегія росту: інвестиції в брендинг, міжнародний маркетинг, розвиток дистрибуції, залучення додаткових грантових та кредитних ресурсів.

Четверта комбінація – диверсифікація, тобто вихід з новими продуктами на нові ринки. Саме в цій комбінації перебуває проєкт «повітряних» круп для

сніданків, орієнтований на ринки Європейського Союзу та Сполучених Штатів. Він поєднує нову для підприємства технологію, новий продукт та вихід на нові географічні ринки з високими вимогами до якості та брендингу. Саме тут грантове фінансування відіграє ключову роль, оскільки зменшує ризики, пов'язані з високою невизначеністю нового ринку й продукту.

Для уточнення портфельної стратегії застосуємо матрицю McKinsey, розглядаючи основні напрямки бізнесу підприємства як стратегічні господарські одиниці: традиційні крупи, продукти здорового харчування (хлібці, пластівці тощо), яєчні макарони та «повітряні» крупи. Їх позиціонування наведено в таблиці 2.7 [13].

Портфельний аналіз свідчить, що саме напрямок інноваційних продуктів («повітряні» крупи та інші продукти здорового харчування) має найвищу привабливість і потребує агресивної стратегії зростання. Традиційні крупи зберігають роль «донорів» стабільних грошових потоків, які забезпечують фінансову базу для інвестицій у нові продукти.

На цій основі можна сформулювати стратегічну альтернативу розвитку підприємства як стратегію помірно агресивного зростання, що поєднує концентровану диверсифікацію в сегменті продуктів здорового харчування з активною інтернаціоналізацією на ринки Європейського Союзу та Північної Америки. Грантові програми Європейського Союзу у цій стратегії виступають інструментом прискорення інновацій, зменшення інвестиційних ризиків і посилення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

2.4 Обґрунтування доцільності участі ТОВ «ТД «Зерновита» у програмі «EU4Business: Відновлення, конкурентоспроможність та інтернаціоналізація малих та середніх підприємств»

У попередніх підрозділах було систематизовано зовнішні та внутрішні чинники розвитку ТОВ «ТД «Зерновита», визначено стратегічну орієнтацію підприємства на розширення присутності на європейських ринках, а також

окреслено коло грантових програм Європейського Союзу, що можуть підтримати такий курс. На цій основі доцільно обрати одну конкретну програму та показати, чому саме вона є пріоритетною, яким чином відповідає цілям підприємства та який економічний результат може забезпечити.

Серед розглянутих грантових інструментів Європейського Союзу для малих та середніх підприємств України особливий інтерес для ТОВ «ТД «Зерновита» становить програма «EU4Business: Відновлення, конкурентоспроможність та інтернаціоналізація малих та середніх підприємств» [28]. Згідно з офіційним описом, проєкт підтримує українські малі та середні підприємства через поєднання консультаційних послуг та грантів, спрямованих на відновлення, інновації та вихід на зовнішні ринки.

У межах цієї програми для українського бізнесу неодноразово оголошувалися конкурси грантів різного розміру. Окремі хвилі підтримки передбачали сто грантів до десяти тисяч євро кожний для мікро-, малих і середніх підприємств, орієнтованих на експорт та інноваційний розвиток. Інший формат підтримки стосувався так званих «великих грантів»: тридцять українських підприємств отримували до двадцяти п’яти тисяч євро на реалізацію проєктів з розробки та просування продуктів і послуг з інноваційною або експортною складовою.

Умови таких конкурсів підкреслюють, що до участі допускаються українські підприємства, які створюють продукти з доданою вартістю, мають потенціал розширення та експорту, а також відповідають категорії малого або середнього бізнесу. ТОВ «ТД «Зерновита» відповідає цьому профілю за видом діяльності (виробництво продуктів харчування на основі зернових культур), орієнтацією на розвиток власної торговельної марки та перспективою збільшення частки продажів на ринках Європейського Союзу. Підприємство має можливість запропонувати проєкт з виразною інноваційною складовою у вигляді створення лінійки продуктів здорового харчування з адаптацією до вимог та смакових уподобань споживачів країн Європейського Союзу, а також

експортною спрямованістю через вихід до мереж роздрібної торгівлі та спеціалізованих магазинів.

Таким чином, саме програма великих грантів у межах ініціативи «EU4Business: Відновлення, конкурентоспроможність та інтернаціоналізація малих та середніх підприємств» може бути визнана базовим інструментом підтримки запропонованої стратегії інтернаціоналізації ТОВ «ТД «Зерновита».

Для участі у зазначеній програмі доцільно сформувати проєкт «Підвищення конкурентоспроможності та експортного потенціалу продуктів здорового харчування ТОВ «ТД «Зерновита» на ринках Європейського Союзу». Загальна логіка проєкту полягає в поєднанні технологічної та маркетингової модернізації, необхідної для виходу на нові ринки збуту.

Стратегічна мета проєкту полягає у збільшенні обсягу реалізації продукції на ринках Європейського Союзу та формуванні стійких довгострокових позицій торговельної марки підприємства у сегменті продуктів здорового харчування. Для досягнення цієї мети передбачається реалізація комплексу завдань: адаптація упаковки та маркування відповідно до норм Європейського Союзу, впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів на рівні, необхідному для роботи із зарубіжними мережами, проведення цільових маркетингових кампаній на пріоритетних ринках, а також розвиток цифрових каналів комунікації із зарубіжними споживачами.

З урахуванням середнього розміру грантів, які надаються в межах відповідних конкурсів (до двадцяти п’яти тисяч євро для одного підприємства), пропонується орієнтуватися на загальний бюджет проєкту в обсязі п’ятдесяти тисяч євро, з яких половину становитиме грантове фінансування, а половину – власний внесок ТОВ «ТД «Зерновита». Такий підхід відповідає практиці співфінансування, поширеній у проєктах, що підтримуються Європейським Союзом, та демонструє готовність підприємства розділити фінансову відповідальність за реалізацію запланованих заходів.

У таблиці 2.8 наведено структуру бюджету проєкту за основними статтями витрат та джерелами фінансування.

Таблиця 2.8 – Орієнтовний бюджет грантового проєкту ТОВ «ТД «Зерновита» в межах програми «EU4Business: Відновлення, конкурентоспроможність та інтернаціоналізація малих та середніх підприємств»

Стаття витрат	Загальна сума, тис. євро	Частка, що покривається грантом, тис. євро	Власне співфінансування підприємства, тис. євро
Розробка нового дизайну упаковки, адаптація маркування до вимог ринків Європейського Союзу, тестування зразків	10	5	5
Впровадження та сертифікація системи управління безпечністю харчових продуктів і якості, підготовка до аудиту європейських торговельних мереж	15	10	5
Маркетингові заходи на цільових ринках (участь у міжнародних виставках, дегустації, робота з торговельними посередниками)	15	7,5	7,5
Розвиток цифрових каналів просування (мультимовний веб-сайт, контент для соціальних мереж, просування в електронній торгівлі)	6	2,5	3,5
Управління проєктом, моніторинг результатів, підготовка звітності перед грантодавцем	4	0	4
Разом	50	25	25

Запропонована структура бюджету дозволяє сфокусувати грантове фінансування на тих видах діяльності, що мають найбільш високий вплив на підвищення конкурентоспроможності та експортного потенціалу, а власні кошти підприємства – зосередити на управлінні та підтримці довгострокової стійкості проєкту.

Для оцінки ефективності участі ТОВ «ТД «Зерновита» у грантовій програмі використаємо прості показники: строк окупності власних інвестицій, рентабельність інвестицій та приріст прибутку внаслідок реалізації проєкту.

На момент подання заявки обсяг реалізації продукції підприємства на зовнішніх ринках становить десять мільйонів гривень на рік із середньою

рентабельністю продажів двадцять відсотків. Це означає, що річний операційний прибуток від експортної діяльності складає близько двох мільйонів гривень. Реалізація проєкту, спрямованого на модернізацію упаковки, сертифікацію та посилення маркетингової присутності, має потенціал збільшити обсяг експортних продажів щонайменше на сорок відсотків протягом двох-трьох років після запуску, що відповідає додатковим чотирьом мільйонам гривень виручки на рік.

За збереження рівня рентабельності продажів на рівні двадцяти відсотків додатковий операційний прибуток становитиме близько восьмисот тисяч гривень на рік. У розрахунках припустимо курс одного євро на рівні 50 гривень, що дозволяє оцінити власний внесок підприємства в розмірі двадцяти п’яти тисяч євро як орієнтовно один мільйон гривень. Виходячи з цього, строк окупності власних інвестицій можна визначити як відношення суми власних інвестицій до додаткового річного прибутку.

Формально показник строку окупності T розраховується за формулою:

$$T = \frac{\mathrm{I}_{\text{вл}}}{\Pi_{\text{дод}}},$$

де $\mathrm{I}_{\text{вл}}$ – власні інвестиційні витрати підприємства; $\Pi_{\text{дод}}$ – додатковий річний прибуток від реалізації проєкту.

Підставивши значення, отримаємо:

$$T = \frac{1\,000\,000}{800\,000} \approx 1{,}25 \text{ року}.$$

Отже, власний внесок підприємства окупається менш ніж за півтора року. При цьому грантова частина фінансування у розмірі двадцяти п’яти тисяч євро фактично зменшує загальний інвестиційний ризик проєкту, оскільки не потребує повернення і дає змогу реалізувати більший обсяг заходів, ніж підприємство могло б профінансувати самостійно.

Коефіцієнт рентабельності інвестицій доцільно визначити як відношення додаткового прибутку до власних інвестиційних витрат:

$$R = \frac{\Pi_{\text{дод}}}{\mathrm{I}_{\text{вл}}}.$$

У нашому розрахунковому прикладі рентабельність власних інвестицій становить приблизно вісімдесят відсотків на рік. Навіть у разі, якщо фактичний приріст експортних продажів буде вдвічі меншим, ніж закладено в базовому сценарії, тобто додатковий річний прибуток становитиме близько чотирьохсот тисяч гривень, проєкт окупиться протягом двох з половиною років, що є прийнятним строком для інвестицій у маркетингову та технологічну інфраструктуру.

Таким чином, економічні розрахунки підтверджують доцільність участі ТОВ «ТД «Зерновита» у програмі «EU4Business: Відновлення, конкурентоспроможність та інтернаціоналізація малих та середніх підприємств» з точки зору швидкої окупності власного внеску та високої рентабельності інвестицій.

Крім прямого фінансового ефекту, участь у грантовій програмі забезпечує низку стратегічних переваг, які важко повністю виміряти кількісно, але які мають важливе значення для розвитку міжнародної діяльності підприємства. Реалізація проєкту в партнерстві з програмою, яку співфінансують Європейський Союз та уряд Німеччини, підвищує довіру потенційних зарубіжних контрагентів до підприємства, оскільки сам факт отримання гранту свідчить про проходження конкурсного відбору та відповідність певним критеріям надійності й інноваційності.

Впровадження сучасних систем управління якістю та безпечністю харчових продуктів і адаптація виробничих процесів до вимог внутрішнього ринку Європейського Союзу створює довгострокову основу для диверсифікації каналів збуту, знижує залежність від окремих національних мереж роздрібної торгівлі та підвищує стійкість підприємства до зовнішніх шоків. Участь у міжнародних виставках та інших заходах, що фінансуються в межах проєкту, сприяє розширенню контактів із зарубіжними партнерами, формує досвід презентації продукції та бренду на конкурентних ринках.

У комплексі ці переваги посилюють реалізацію обраної стратегії зростання підприємства на основі проникнення на нові ринки та розвитку

існуючих, що відповідає логіці матриці «товар – ринок» та узгоджується з результатами проведеного аналізу. З огляду на це, участь ТОВ «ТД «Зерновита» у програмі «EU4Business: Відновлення, конкурентоспроможність та інтернаціоналізація малих та середніх підприємств» слід визнати економічно обґрунтованою та стратегічно доцільною, а запропонований грантовий проєкт може розглядатися як ключовий інструмент реалізації міжнародної стратегії підприємства.

На підставі проведеного аналізу можна запропонувати такі напрями вдосконалення використання грантових програм Європейського Союзу на підприємстві.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі теоретично обґрунтовано й практично досліджено використання грантових програм Європейського Союзу для розвитку міжнародної діяльності малого та середнього бізнесу на прикладі ТОВ «ТД Зерновита».

У першому розділі уточнено сутність міжнародної діяльності малих і середніх підприємств, виявлено її особливості та бар'єри. Показано, що для цієї групи підприємств інтернаціоналізація має поетапний характер і потребує зовнішньої підтримки, насамперед у сфері фінансів та інформації. Проаналізовано основні грантові програми Європейського Союзу, орієнтовані на підтримку малих і середніх підприємств, зокрема COSME, Програму «Єдиний ринок», ініціативу EU4Business та програму «Еразмус для молодих підприємців». Узагальнено їхні цілі, інструменти та роль у сприянні інтернаціоналізації малого та середнього бізнесу. На цій основі розроблено методичний підхід до оцінювання впливу грантів на міжнародну діяльність підприємств, що включає систему показників вхідних ресурсів, організаційних змін, міжнародної активності та фінансових результатів.

У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «ТД Зерновита». На основі відкритих даних сформовано характеристику підприємства як виробника продуктів здорового харчування з розвинутим асортиментом, сучасними виробничими потужностями та поступовою інтернаціоналізацією. Досліджено реалізацію грантового проєкту з запуску лінії «повітряних» круп для сніданків, показано, що грант EU4Business покрив істотну частину інвестицій і став вирішальним чинником запуску інноваційної лінійки продуктів та виходу на нові ринки, включаючи ринок Сполучених Штатів. Виконано розрахунок економічної ефективності проєкту, який продемонстрував, що грантове фінансування зменшує інвестиційний ризик і скорочує строк окупності власного внеску підприємства.

У роботі запропоновано напрями вдосконалення використання грантових програм Європейського Союзу на підприємстві, серед яких формування постійної проєктної команди з роботи з грантами, розширення участі у грантово-консультаційних інструментах, інтеграція системи оцінювання ефективності грантових проєктів у процес управління, а також розвиток партнерств із українськими й європейськими підприємствами та бізнес-асоціаціями. Реалізація цих рекомендацій дозволить ТОВ «ТД Зерновита» підвищити ефективність використання грантових ресурсів, посилити міжнародну конкурентоспроможність і забезпечити стале зростання.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Біляєв Я. М. Аналіз грантових програм Європейського Союзу, що сприяють соціальній мобільності молоді. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 21, листоп. С. 137–142.

2. Бутковська В. В. ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ГРАНТОВИХ ПРОГРАМ ТА ПІДТРИМКИ ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 12. С. 203–208. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.203 (дата звернення: 30.05.2026).

3. Вертелецький О. СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ. *Grail of Science*. 2025. № 53. С. 308–317. URL: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.20.06.2025.034 (дата звернення: 30.05.2026).

4. Гбур З., Завада О. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ. *Наукові інновації та передові технології*. 2021. № 2 (2). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2021-2(2)-10-21 (дата звернення: 30.05.2026).

5. Кобеля-Звір М., Вовчак О. МЕХАНІЗМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ГРАНТОВОГО ФІНАНСУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. *SWorldJournal*. 2023. № 22-03. С. 42–53. URL: https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-22-03-038 (дата звернення: 30.05.2026).

6. Кобеля-Звір М. Я. АНАЛІЗ ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ ДЛЯ ПОШУКУ ГРАНТІВ. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*. 2024. № 75. С. 81–85. URL: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-75-11 (дата звернення: 30.05.2026).

7. Кобеля-Звір М. Я., Вовчак О. Д., Звір Ю. В. ІНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВІ УМОВИ ТА ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ

ГРАНТОВОГО ФІНАНСУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*. 2024. № 80. С. 56–67. URL: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-80-07 (дата звернення: 30.05.2026).

8. Кобеля-Звір М. Я., Звір Ю. В. ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ГРАНТІВ. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*. 2024. № 74. С. 102–107. URL: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-13 (дата звернення: 30.05.2026).

9. Ливдар М., Валігура Н. РОЗВИТОК МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. № 13(13). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-13(13)-168-176 (дата звернення: 30.05.2026).

10. Молінський В. О. ІНСТРУМЕНТИ ЗМІЦНЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ МСП В УКРАЇНІ. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. № 25. С. 143–151. URL: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.25.15 (дата звернення: 30.05.2026).

11. Морозова Л. С. ФІНАНСУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2023. № 19. С. 5–9. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.19.5 (дата звернення: 30.05.2026).

12. Некрасова Л., Бутковська В. ВПЛИВ ГРАНТОВИХ ПРОГРАМ ПІДТРИМКИ ВРАЗЛИВИХ ГРУП НАСЕЛЕННЯ НА РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-102 (дата звернення: 30.05.2026).

13. Офіційний сайт ТМ «Зерновита». URL: https://zernovita.online/ (дата звернення: 30.05.2026).

14. Писарчук О. В., Орел Ю. Л., Єжелий Ю. О. ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ ГРАНТОВИХ ЗАЯВОК: АНАЛІЗ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* 2023. № 37.

С. 451–458. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.8138111 (дата звернення: 30.05.2026).

15. Попський А. В. Інституційне забезпечення розвитку малого та середнього бізнесу. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 3 (125). С. 115–119.

16. Романов А. Д., Абрамчук В. В. МАРКЕТИНГОВА І ТОВАРНА ПОЛІТИКА МСП В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 12. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.147 (дата звернення: 30.05.2026).

17. Русняк М. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ МСП ЯК ДРАЙВЕР ЇХ ІНТЕРНАНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-32 (дата звернення: 30.05.2026).

18. СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ДЛЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ / Л. В. Галаз та ін. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 22. С. 136–142. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.136 (дата звернення: 30.05.2026).

19. ТУЛЬЧИНСЬКА С., КЛИМЕНКО М. ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. Т. 330, № 3. С. 383–388. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-61 (дата звернення: 30.05.2026).

20. Фролова Н. Л. ПЕРСПЕКТИВНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 131–141. URL: https://doi.org/10.18664/btie.86.310023 (дата звернення: 30.05.2026).

21. Швидкий О. В. ОЦІНКА ТРЕНДІВ РОЗВИТКУ ГРАНТОВОГО ФІНАНСУВАННЯ В УКРАЇНІ. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 18. С. 164–172. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.164 (дата звернення: 30.05.2026).

22. Шкромида І. РОЛЬ ГРАНТОВИХ І ПІДТРИМУЮЧИХ ПРОГРАМ У РОЗВИТКУ МСП НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ: ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ. *Національні інтереси України*. 2026. № 2(19). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-2(19)-1342-1349 (дата звернення: 30.05.2026).

23. Щитов Д., Мормуль М., Щитов О. КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ МСП НА ТОРГОВЕЛЬНИХ ЕЛЕКТРОННИХ ПЛАТФОРМАХ. *Věda a perspektivy*. 2024. № 10(41). URL: https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-10(41)-200-212 (дата звернення: 30.05.2026).

24. Bordus B. THE ROLE OF EU GRANT PROGRAMS IN THE DEVELOPMENT OF SMALL-SCALE FARMS IN UKRAINE UNDER CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY. *Visnyk Universytetu "Ukraina"*. 2025. No. 17 (44). P. 6–19. URL: https://doi.org/10.36994/2707-4110-2025-17-44-01 (date of access: 30.05.2026).

25. Butenko O. P., Gromova A. V. ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. URL: https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i65.157269 (дата звернення: 30.05.2026).

26. COSME – EU programme for the competitiveness of enterprises and small and medium-sized enterprises. Офіційний сайт Європейської комісії. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/cosme_en?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 30.05.2026).

27. Domashenko M. D., Drabynoha S. S. The Impact of International Grants on the Economic Development of the Local Territorial Community. *Business Inform*. 2025. Vol. 6, no. 568. P. 97–102. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-97-102 (date of access: 30.05.2026).

28. EU4Business Initiative: Annual and country reports, Citizens' Summary Ukraine 2024. URL: https://www.eu4business-ebrdcreditline.com.ua/ukrainian-farmers-modernise-equipment-with-the-eu-and-ebrd-support/ (дата звернення: 30.05.2026).

29. Klymenko I., Zamora O. Імплементація освітніх грантових програм у громадах України: аналіз викликів та можливостей на прикладі програм Erasmus+ та House of Europe. *Adaptive Management Theory and Practice Economics*. 2025. Т. 21, № 42. URL: https://doi.org/10.33296/2707-0654-21(42)-07 (дата звернення: 30.05.2026).

30. Kobelya-Zvir M., Zvir Y. ОСОБЛИВОСТІ ЕКСПЕРТНОГО ВІДБОРУ ГРАНТОВИХ ЗАЯВОК. *State and Regions. Series: Economics and Business*. 2023. № 3(129). URL: https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-3-10 (дата звернення: 30.05.2026).

31. Mykhailiv G. V. ФІНАНСОВА ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ. *The actual problems of regional economy development*. 2019. Т. 1, № 15. С. 87–94. URL: https://doi.org/10.15330/apred.1.15.87-94 (дата звернення: 30.05.2026).

32. Overview of EU instruments to support internationalisation of European business. Європейська комісія, 2023. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/system/files/2023-07/overview%20of%20EU%20instruments%20to%20support%20internationalisation%20of%20European%20Business.pdf (дата звернення: 30.05.2026).

33. Shvydkyy O. Theoretical basics of grant financing: concepts, components and typology. *Naukovi pratsi NDFI*. 2025. Vol. 2024, no. 4. P. 92–103. URL: https://doi.org/10.33763/npndfi2024.04.092 (date of access: 30.05.2026).

34. Use of international grant programs Horizon 2020 та Horizon Europe in the digital economy / L. Nikiforova та ін. *Innovation and Sustainability*. 2022. С. 176–185. URL: https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.176.185 (дата звернення: 30.05.2026).