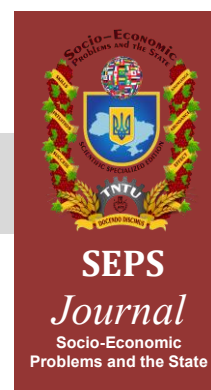




ISSN 2223-3822

Sorokivska, O., Mashliy, H. & Stefaniv, R. (2025) Development of small and medium businesses' project management through the attraction of grant resources. Socio-Economic Problems and the State (electronic journal), Vol. 32, no. 1, pp. 30-45. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2025/25soaogr.pdf>



РОЗВИТОК ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ЧЕРЕЗ ЗАЛУЧЕННЯ ГРАНТОВИХ РЕСУРСІВ

Олена СОРОКІВСЬКА

Галина МАШЛІЙ

Руслан СТЕФАНІВ

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна

e-mail: sorokivska_o@tntu.edu.ua

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8549-2910>

e-mail: mashliy_g@tntu.edu.ua

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5989-5270>

e-mail: amrg-pg@ukr.net

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-2129-3454>



Article history:

Received: February

1st Revision: March

Accepted: April

JEL classification:

M11

M31

UDC:

338.2:331.1

DOI:

<https://doi.org/10.33108/sepd.2025.01.030>

Анотація: У статті комплексно проаналізовано основні виклики, з якими зіткнулися підприємства малого та середнього бізнесу (МСП) в умовах війни в Україні. Визначено ключові загрози, що вплинули на функціонування бізнесу, серед яких фізичні втрати активів, руйнування інфраструктури, скорочення внутрішнього попиту, порушення логістичних ланцюгів, проблеми з енергопостачанням та трудовими ресурсами. Зазначено, що фінансова підтримка відіграє критичну роль у стабілізації та відновленні бізнесу, оскільки дає змогу підприємствам компенсувати втрати, адаптуватися до нових умов і забезпечувати довгострокове функціонування.

Окремий акцент зроблено на грантовому фінансуванні як одному з найбільш ефективних інструментів підтримки МСП. Проаналізовано переваги грантової допомоги, яка дозволяє підприємствам покривати витрати на релокацію, закупівлю обладнання, модернізацію виробничих процесів, розробку інноваційних продуктів і вихід на міжнародні ринки. Визначено основні перешкоди для отримання грантів, серед яких недостатня обізнаність підприємців про доступні програми, складність процесу подачі заявок, жорсткі вимоги донорів, висока конкуренція та обмежені навички у сфері грантового менеджменту.

Розглянуто програми державної та міжнародної підтримки МСП, що передбачають надання фінансової допомоги, пільгових кредитів, субсидій та консультаційних послуг. Запропоновано комплекс заходів для покращення доступу підприємств до грантових ресурсів, зокрема підвищення рівня інформованості про грантові можливості, проведення навчальних програм з основ грантового менеджменту, оптимізацію бюрократичних процедур, а також розвиток партнерства між бізнесом, неурядовими організаціями та міжнародними фондами.

Таким чином, у статті обґрунтовано, що грантове фінансування є не лише засобом короткострокової підтримки, а й стратегічним інструментом для довгострокового розвитку малого та середнього бізнесу. Воно сприяє фінансовій стабільності підприємств, стимулює інноваційну діяльність, розширює можливості для інтеграції у світову економіку та підвищує загальну стійкість бізнес-середовища в умовах кризових викликів.

Ключові слова: грантове фінансування, проєктний менеджмент, малий і середній бізнес, партнерство, міжнародні фонди.



Сороківська О., Машлій Г., Стефанів Р. Розвиток проєктного менеджменту підприємств малого і середнього бізнесу через залучення грантових ресурсів. Соціально-економічні проблеми і держава. 2025. Вип. 1 (32). С. 30-45. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2025/25soaogr.pdf>

This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.

1. Постановка проблеми.

Повномасштабна війна в Україні суттєво вплинула на малий та середній бізнес (МСП), змусивши підприємців адаптуватися до нових реалій. Багато компаній стикнулися з фізичним знищенням майна, втратою ринків збуту та дефіцитом ресурсів. Через окупацію частини територій та бойові дії підприємства змушені були релокуватися або ж повністю згортати свою діяльність.

Змінилася і фінансова ситуація – через скорочення купівельної спроможності населення попит на багато товарів і послуг знизився. Деякі підприємці отримали підтримку від держави та міжнародних організацій, але нестача інвестицій та кредитних ресурсів залишається проблемою. Водночас багато компаній перейшли в онлайн-формат, розширили ринки за кордоном і почали активніше освоювати цифрові технології. У таких умовах виникає необхідність удосконалення підходів до проектного менеджменту, що дозволило б підприємствам швидко адаптуватися до нових реалій, ефективно залучати фінансування та забезпечувати стійкість свого розвитку.

Грантове фінансування є важливим інструментом успішного проектного менеджменту МСП, оскільки воно дає змогу залучати додаткові фінансові ресурси без необхідності повернення коштів чи виплати відсотків, як у випадку з кредитами. Це, у свою чергу, дозволяє компаніям інвестувати в інновації, модернізацію виробництва, вихід на нові ринки та впровадження соціально значущих ініціатив без надмірного фінансового навантаження.

Отримання грантів також сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування, адже МСП змушені чітко формулювати свої цілі, обґрунтовувати необхідність фінансування та прогнозувати очікувані результати. Стратегічне планування допомагає не лише продуктивно реалізовувати грантові проекти, а й удосконалювати внутрішні процеси управління. Окрім фінансової підтримки, гранти відкривають доступ до міжнародної експертизи, партнерств та нових технологій. Співпраця з міжнародними донорами підвищує довіру до МСП з боку інших інвесторів і партнерів, що може сприяти залученню додаткових ресурсів у майбутньому.

Грантове фінансування також сприяє розвитку корпоративної культури, орієнтованої на прозорість, відповідальність та результативність. Виконання грантових проектів вимагає чіткої системи звітності, ефективного управління ресурсами та дотримання високих стандартів роботи, що позитивно впливає на загальну конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, гранти є не лише фінансовим інструментом, а й каталізатором розвитку, що допомагає малим і середнім підприємствам зміцнювати свої позиції, масштабувати бізнес і успішно адаптуватися до викликів сучасного ринку.

2. Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Розвиток проектного менеджменту в МСП під час війни є критично важливим для їх виживання та адаптації до нових умов. Аналіз вітчизняних та зарубіжних публікацій дозволяє виділити ключові аспекти та рекомендації щодо ефективного управління проектами в умовах конфлікту. Зокрема, у публікації М. Гречин [1] розглянуто роль проектного менеджменту в забезпеченні ефективного функціонування МСП. Автор акцентує увагу на специфіці управління проектами в українських підприємствах, зокрема на адаптації до кризових умов та використанні сучасних методологій для підвищення конкурентоспроможності. Дослідження вітчизняних науковців А. Боковні, Т. Бурцевої, С. Пепчука та І. Ганжали [2] присвячене впровадженню інструментів

проектного менеджменту в малому бізнесі України. Автори підкреслюють важливість інтеграції проектного підходу в стратегічне планування та маркетингові активності, що дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змінних умов ринку. Посібник Міжнародної Програми розвитку ООН в Україні [3] надає рекомендації щодо впровадження проектного менеджменту в діяльність бізнес-об'єднань. Особлива увага приділяється розробці стратегічних цілей та їх реалізації через проектні ініціативи, що сприяє консолідації ресурсів та підвищенню ефективності спільних дій.

Питанню проектного менеджменту у зонах конфлікту присвячена і низка зарубіжних праць. Так, дослідник Еліас Еноаку [4] акцентує увагу на викликах, із якими стикаються проектні менеджери в умовах збройних конфліктів. Автор аналізує ризики для персоналу, логістичні труднощі та необхідність швидкої адаптації проектних планів, підкреслюючи важливість гнучкості та оперативного прийняття рішень. Дослідження М. Хараке [5] фокусується на стратегіях, які можуть застосовувати підприємства в умовах гіперконкуренції та війни. Автор пропонує концепцію «управління проектами в умовах війни» як підхід для досягнення конкурентних переваг, акцентуючи увагу на швидкості, інноваціях та адаптивності. Науковці Р. Тернер, Дж. Келлі та Е. Ледвіч [6] розглядають специфіку впровадження проектного менеджменту в МСП різних країн. Автори відзначають, що МСП використовують проектний підхід як для управління операційною діяльністю, так і для впровадження інновацій, підкреслюючи важливість адаптації проектних процесів до розміру та культури підприємства.

3. Постановка завдання.

Кожен із зазначених дослідників в тій чи іншій мірі акцентує увагу на тому, що залучення грантових ресурсів є ефективним інструментом проектного менеджменту, оскільки забезпечує фінансову підтримку проектів, сприяє реалізації стратегічних цілей організації, підвищує її стійкість та конкурентоспроможність, розширює партнерські можливості та залучає додаткові ресурси для розвитку. Тому мета даного дослідження полягала у тому, щоб провести комплексний аналіз можливостей грантового фінансування та основних перешкод, що заважають МСП отримувати підтримку від державних і міжнародних організацій, а також запропонувати практичні рекомендації для підвищення ефективності проектного менеджменту МСП на основі залучення міжнародної та державної безповоротної фінансової допомоги. Загалом, дослідження спрямоване на виявлення найбільш ефективних рішень для стабілізації та розвитку українського малого та середнього бізнесу через вдосконалення проектного менеджменту та механізмів фінансування в умовах нестабільності.

Для досягнення поставленої мети у статті було сформульовано і вирішено такі завдання:

- визначити ключові загрози, що вплинули на функціонування МСП у період повномасштабного вторгнення;
- проаналізувати переваги грантової допомоги та її роль у розвитку проектного менеджменту МСП;
- визначити основні перешкоди для отримання грантів;
- розглянути програми державної та міжнародної підтримки МСП;
- запропонувати комплекс заходів для покращення доступу МСП до грантових ресурсів та активізації проектної діяльності.

4. Виклад основного матеріалу.

Як свідчать результати досліджень Програми розвитку ООН (UNDP) [7] мікро-, малі та середні підприємства становлять 99,98% усіх суб'єктів господарювання в Україні та забезпечують 74% робочих місць. Для розвитку середніх підприємств протягом трьох років у середньому необхідно близько 950 000 доларів додаткового фінансування, тоді як мікро- та малі компанії потребують значно менших інвестицій – від 30 000 до 300 000 доларів.

Бізнес на Сході та Півдні України зазнав у 1,5 рази більших збитків порівняно із Західним регіоном. Половина підприємців заявляє, що без державної підтримки їхній бізнес не зможе вижити. Вони наголошують, що критично важливими для подальшого функціонування є кредити, програми працевлаштування, податкові пільги та гранти.

Згідно з дослідженням, 57,2% малого та середнього бізнесу працюють виключно на внутрішньому ринку, тоді як 43% уже розширили свою діяльність або планують вихід на міжнародні ринки. Лише 9,5% підприємств зазначили, що не зазнали фінансових втрат через війну. Чверть компаній (25%) повністю переїхали або відкрили додаткові офіси у західних областях України. Водночас 18,2% підприємств на сході країни через бойові дії були змушені припинити роботу на понад рік.

У таких умовах залучення грантових ресурсів для малого та середнього бізнесу є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності. Через воєнні дії багато підприємств втратили доступ до звичних джерел фінансування, а попит на продукцію та послуги знизився. Гранти дозволяють бізнесу отримати необхідні кошти без необхідності повернення, що знижує фінансове навантаження та ризики. Фінансова підтримка через гранти допомагає компенсувати витрати на релокацію підприємств, закупівлю нового обладнання, впровадження енергоефективних рішень та відновлення зруйнованих виробничих потужностей. Крім того, грантові програми часто спрямовані на розвиток інновацій, що дозволяє підприємствам модернізувати виробництво, автоматизувати процеси та підвищити конкурентоспроможність.

Гранти також сприяють розвитку експорту, адже багато міжнародних програм підтримують вихід українських компаній на зовнішні ринки. Це особливо актуально в умовах скорочення внутрішнього попиту. Крім того, залучення грантових коштів допомагає малому бізнесу створювати нові робочі місця, підтримувати зайнятість та сприяти економічному відновленню країни. Отримання грантів не лише допомагає МСП виживати в кризових умовах, а й сприяє їхньому довгостроковому розвитку, забезпечуючи фінансову стабільність та можливості для масштабування.

За даними порталу «Дія.Бізнес» [8], в Україні діє широкий спектр грантових програм для малого та середнього бізнесу, які охоплюють державні, приватні та міжнародні ініціативи. Вони спрямовані як на підтримку розвитку підприємництва, так і на подолання негативних наслідків пандемії COVID-19. Серед державних грантів є безстрокові програми для окремих категорій сільгоспвиробників, які передбачають часткову компенсацію вартості сільськогосподарської техніки та іншу фінансову допомогу. Також існують програми, що підтримують зайнятість у малому та середньому бізнесі, зокрема надаючи компенсаційні виплати за створення робочих місць та разові компенсації через карантинні обмеження COVID-19.

Міжнародні організації також ініціювали грантові програми для підтримки бізнесу, серед яких варто відзначити Фонд швидкого реагування на коронавірус Чорноморського трасту регіонального співробітництва (Coronavirus Fast Response Fund. Black Sea Trust for Regional Cooperation).

Окрему увагу приділено грантовим програмам для започаткування нового бізнесу. Наприклад, програма «Як започаткувати власний бізнес» від Державної служби зайнятості та ініціативи Українського фонду стартапів. Вони орієнтовані на комерційно спрямовані українські компанії, які знаходяться на ранніх стадіях розвитку (pre-seed і seed), мають інноваційні ідеї та потенціал глобального успіху. Окрім фінансової допомоги, ці програми також забезпечують менторську та освітню підтримку.

Значна частина грантових програм спрямована на розвиток культури та соціальної сфери. Українські організації, що працюють у сфері культури та креативних індустрій і прагнуть вийти на міжнародний рівень, можуть отримати фінансову підтримку. Серед ключових ініціатив – програми ЄС «Креативна Європа», House of Europe/Perform Europe та гранти на міжнародні кінопродукції.

Глобальний Фонд для Жінок надає фінансову допомогу організаціям, очолюваним жінками, дівчатами та трансгендерними людьми. Його грантові програми охоплюють як загальну підтримку та інноваційні проєкти, так і антикризові ініціативи.

Для розвитку співпраці, інклюзії, якості освіти, професійного зростання молоді та спорту діє грантова програма ЄС Erasmus+ на 2021-2027 роки. Вона сприяє реалізації стратегічних ініціатив та вдосконаленню роботи організацій у цих сферах.

Окрему увагу приділено підтримці східних регіонів України. Зокрема, програма «Initiative East» у межах ПВЗВТ (Поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі) та програма «Finance East» допомагають розширити доступ підприємців до фінансування, пропонуючи вигідні умови кредитування та підтримку мікрофінансових установ, що працюють із місцевими мікропідприємствами.

Загалом грантові програми в Україні охоплюють широкий спектр галузей малого та середнього бізнесу, сприяючи їхньому розвитку на різних етапах. Вони також відіграють важливу роль у підтримці соціальних та освітніх ініціатив, що допомагають формувати стійке підприємницьке середовище.

Європейська спільнота також підтримує МСП України через 40+ проєктів та програм (табл. 1). Представлені проєкти спрямовані на підтримку малого та середнього бізнесу в Україні та країнах Східного партнерства, зокрема через фінансову допомогу, консультаційні послуги та сприяння інноваціям. Частина програм орієнтована на відновлення економіки після війни, як-от «Підтримка ЄС українських ММСП» та «Конкурентоспроможність малого та середнього бізнесу в Україні та Молдові». Інші, такі як «EU4Business: Програма відновлення МСП в Україні» та «Кредитна лінія EU4Business-ЄБРР», допомагають розширити експортні можливості та підвищити конкурентоспроможність компаній.

Окремі ініціативи зосереджені на екологічних аспектах, наприклад, «Заохочення “зеленого” кредитування», а також на покращенні доступу до фінансування, як у програмі «Initiative East». Консультаційна підтримка та розвиток підприємницьких навичок є ключовими завданнями проєктів «Консультації ЄБРР для малого бізнесу» та «EU4Business: Мережа центрів підтримки бізнесу в Україні».

Таблиця 1 Перелік та короткий опис топ-10 найбільш доступних проєктів та програм для МСП України, започаткованих країнами Європейського Союзу

№ з/п	Назва проєкту	Короткий опис	Початкова та кінцева дати реалізації
1	EFSD – гарантія IFC для України	Завдання проєкту – розподілити ризики для підтримки МСП, зокрема агробізнесу та компаній, власниками яких є жінки.	13.12.2023 – 30.06.2032
2	Конкурентоспроможність малого та середнього бізнесу в Україні та Молдові – договір в межах Інвестиційної платформи сусідства (NIP)	Ключове завдання програми – надання термінової підтримки постраждалим від війни МСП у Молдові та Україні.	22.06.2023 – 22.06.2026
3	Підтримка ЄС українських ММСП	У широкому сенсі проєкт має на меті сприяти відновленню української економіки через фінансову підтримку відбудови українських підприємств і компаній, які постраждали внаслідок війни.	25.01.2023 – 13.07.2025
4	EU4Business: Політики та підтримка інституцій малого та середнього бізнесу (SMEPIS) Україна	Проєкт підтримує повоєнне відновлення України через співпрацю з Урядом та іншими проєктами, які фінансує ЄС.	21.12.2022 – 21.03.2025
5	EU4Business: Програма відновлення МСП в Україні	Проєкт прагне покращити умови для українського малого та середнього бізнесу, допомагаючи впроваджувати інновації та розширювати експортний потенціал для сталого економічного зростання.	14.11.2022 – 06.10.2025
6	Консультації ЄБРР для малого бізнесу, вікно Team Europe Східного партнерства	Проєкт зосереджений на консультуванні МСП з питань формування стратегій, операційного управління, управління якістю, фінансової звітності та енергоефективності.	16.06.2020 – 31.12.2027
7	Заохочення «зеленого» кредитування в Східному партнерстві	Надання фінансування для екологічних ініціатив МСП через банки.	19.12.2019 – 18.12.2026
8	Кредитна лінія EU4Business-ЄБРР (Програма конкурентоспроможності МСП у Східному партнерстві – 2018)	Кредитна лінія EU4Business-ЄБРР надає позики та гранти для підтримки проєктів, МСП на внутрішньому та ринку ЄС.	19.02.2019 – 18.12.2028
9	Грант для програми «Initiative East» в рамках ПВЗБТ - Local Currency Solution Programme	Завдання проєкту – активізувати розвиток бізнес-напрямів, що створюють робочі місця в Україні. Проєкт також має на меті полегшити доступ до фінансування завдяки вдосконаленим правилам і умовам кредитування.	20.12.2018 – 19.06.2039
10	EU4Business: Мережа центрів підтримки бізнесу в Україні	Центри, створені завдяки цій програмі, надають МСП бізнес-консультації від місцевих або міжнародних консультантів. Тут регулярно проходять тренінги та воркшопи, що сприяють зростанню бізнесу та посиленню їхніх експортних можливостей.	01.09.2014 – 31.12.2029

Джерело: Складено авторами за даними [9].

Загалом, ці ініціативи сприяють зміцненню бізнес-середовища, допомагають підприємствам адаптуватися до викликів війни та економічної нестабільності, стимулюють створення робочих місць і сприяють сталому економічному розвитку України. В умовах війни та економічних викликів гранти стають ключовим інструментом підтримки підприємців, допомагаючи їм відновити роботу, диверсифікувати бізнес-моделі та мінімізувати фінансові ризики.

За останні три роки набули значного розвитку державні механізми грантової підтримки. Так, за два з половиною роки від старту урядової програми «Робота майже 24 тисячі підприємців отримали гранти на старт або розвиток бізнесу [10]. До 31 грудня 2023 року уряд виділив 100 млн. грн. для підтримки 241 підприємця, які створюють або розвивають ветеранський бізнес [11]. У 2022 році було затверджено дотації на суму 1,4287 млрд. грн. для 269 підприємців, що сприяло створенню 5020 робочих місць. У 2024 році за програмою «Робота держава виплатила 375 грантів для МСП на

1,79 млрд. грн. Серед отримувачів мікрогрантів за програмою «Власна справа», майже 20% коштів надані для відкриття нових компаній, і більше 80% – для збільшення обсягів бізнесу.

За результатами опитування UNDP [7], яке було проведене із березня 2022 року по грудень 2023 року, 13,1% українських компаній отримали підтримку від національного уряду, 10,1% – від міжнародних організацій, 5,2% – від неурядових організацій, а 4,5% – від місцевої влади (рис. 1).

Із якого джерела отримувала ваша компанія підтримку після повномасштабного вторгнення?

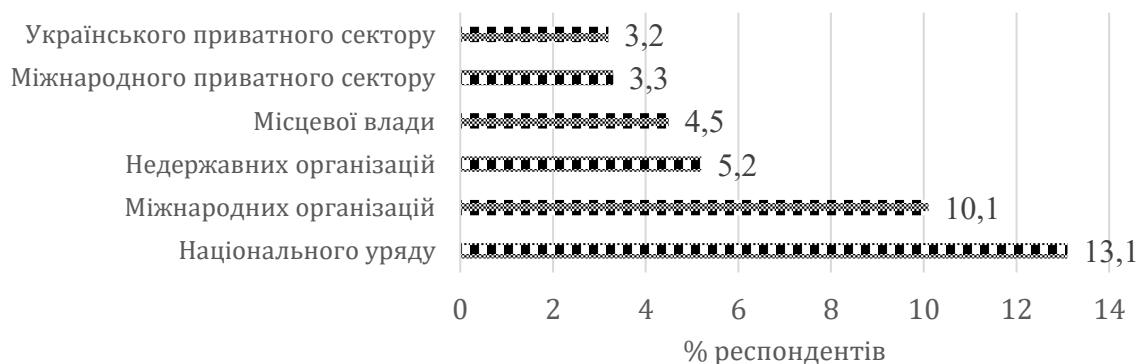


Рис. 1. Відповіді представників МСП щодо джерела отримання підтримки

Серед найбільш популярних інструментів підтримки МСП під час повномасштабного вторгнення (рис. 2) були програма 5-7-9% (14,8%), грантові програми (10,3%), податкові пільги (8%), допомога для внутрішньо переміщених осіб (7,6%) та гранти від міжнародних партнерів України (6,5%).

Якими видами державної допомоги Ви скористалися із 24 лютого 2022 року?



Рис. 2. Відповіді представників МСП щодо видів державної допомоги

Проте, як засвідчили результати цього дослідження, 51 % опитаних респондентів не скористались жодним із видів наданої державної допомоги. Щоб зрозуміти причину стану такого стану речей, автори дослідження провели опитування представників МСП трьох Західних областей України (Тернопільської, Львівської та Івано-Франківської) із метою визначення ключових причин, через які не відбувається залучення грантового фінансування. Обирати можна було декілька варіантів відповідей. Похибка дослідження склала не більше 2,3%. Результати дослідження засвідчили (рис. 3), що залучення грантових ресурсів для малого і середнього бізнесу має низку перешкод, серед яких можна виділити такі основні (на них зацентрували увагу більшість опитаних респондентів):

1) Низька обізнаність про можливості грантів, адже багато підприємців не знають про існування грантових програм або не розуміють, як їх отримати. Також підприємці зазначили відсутність достатньої інформаційної підтримки від державних та міжнародних організацій.

2) Складність процесу подачі заявки, високі вимоги до оформлення документів та складні процедури аплікації. Часто є необхідність володіння спеціальними знаннями, зокрема фінансового планування та англійської мови.

3) Відсутність досвіду у підготовці грантових заявок. Насправді виявилось, що багато МСП не мають навичок написання якісних проєктів, що відповідають вимогам донорів. У той час підготовлені бізнес-плани та фінансові розрахунки мають низький рівень якості і не спроможні конкурувати з іншими здобувачами грантів.

4) Обмежена відповідність критеріям донорів, адже гранти часто орієнтовані на соціальні, екологічні чи інноваційні проєкти, що не відповідає профілю конкретного бізнесу. Також часто грантодавець висуває вимоги до співфінансування або наявності попереднього досвіду у грантовій діяльності, що не завжди може бути забезпечено зі сторони МСП.

5) Висока конкуренція за грантові кошти, адже, як правило, є велика кількість заявників, що знижує шанси на отримання фінансування. Пріоритетною в цій діяльності є підтримка стартапів, неприбуткових організацій чи підприємств у певних галузях.

6) Недовіра до грантових програм. Представники МСП висловили побоювання щодо прихованих умов, бюрократичних обмежень або зобов'язань перед донорами. Також вони розповіли про наявність побоювань щодо складності звітування та контролю з боку грантодавців.

7) Нестача фінансових ресурсів для підготовки заявки. Для того, щоб підготувати якісну заявку необхідно забезпечити підготовку документації, оплатити послуги консультантів, бізнес-аналітиків чи юристів. Усе це часто створює фінансові перешкоди для формування якісної проєктної пропозиції.

8) Регуляторні та правові перешкоди. До них представники МСП віднесли складне податкове та юридичне середовище, відсутність державних стимулів та підтримки для підприємців, які залучають грантові ресурси.

Які основні перешкоди залучення грантових ресурсів у діяльність вашого підприємства?



Рис. 3. Відповіді представників МСП щодо основних перешкод залучення грантових ресурсів

Основними шляхами подолання цих перешкод, на нашу думку, є наступні:

1. Слід покращувати обізнаність про грантові можливості через тренінги, консультації та інформаційні платформи.

2. Необхідно залучати фахівців або навчатися самостійно щодо написання заявок.

3. Доцільно брати участь у менш конкурентних грантових програмах або шукати нішеві можливості.

4. Слід налагоджувати партнерства з іншими компаніями чи громадськими організаціями для спільної участі в грантах.

Сьогодні в Україні функціонує широкий спектр інформаційних платформ, порталів та сайтів, де представники МСП можуть отримати інформацію про актуальні грантові пропозиції. Серед них:

1. Офіційні державні платформи та організації:

– Портал Дія.Бізнес (<https://business.diia.gov.ua/>) – містить інформацію про державні та міжнародні гранти для бізнесу.

– Фонд розвитку підприємництва (<https://bdf.gov.ua/>) – надає фінансову підтримку та грантові можливості для МСБ.

– Український фонд стартапів (USF) (<https://usf.com.ua/>) – підтримує інноваційні та технологічні стартапи.

– Державні банки (Ощадбанк, ПриватБанк, Укргазбанк) – часто мають програми фінансування та грантової підтримки для підприємців.

2. Міжнародні донори та організації:

– Грантові програми Європейського Союзу (<https://eu4business.org.ua/>) – підтримка МСБ в рамках ініціативи EU4Business.

– USAID (<https://www.usaid.gov/uk/ukraine>) – гранти для підприємств у сферах агробізнесу, енергетики, інновацій тощо.

– Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) (<https://www.ebrd.com/>) – фінансова підтримка та консультаційні послуги для МСБ.

– Програми ООН (UNDP, UNIDO, FAO) – підтримка бізнесу у сферах екології, сільського господарства, сталого розвитку.

3. Онлайн-платформи та агрегатори грантів:

– Prostir.ua (<https://www.prostir.ua/>) – агрегатор грантових можливостей, конкурсів і тендерів.

– Гранти від Western NIS Enterprise Fund (WNISEF) (<https://wnisef.org/>) – фінансування соціального підприємництва та інноваційних проєктів.

– OpenGrants (<https://opengrants.io/>) – глобальна платформа з пошуку грантів.

4. Бізнес-асоціації та громадські організації:

– Спілка українських підприємців (СУП) (<https://sup.org.ua/>) – інформація про гранти, можливості співпраці.

– Торгово-промислова палата України (<https://uccr.org.ua/>) – підтримка підприємців у залученні міжнародного фінансування.

– Клуб Ділових Людей Україна (<https://bc-club.org.ua/>) – навчальні програми та гранти для малого бізнесу.

5. Соціальні мережі та професійні спільноти

– Facebook-групи та Telegram-канали (наприклад, "Гранти для бізнесу", "Інвестиції та фінансування").

– LinkedIn – сторінки міжнародних організацій часто публікують новини про гранти.

Також функціонують спеціалізовані інформаційні ресурси, організації проводять тренінги, є наявні відповідні шаблони. Ось ключові платформи, які активно допомагають МСП у цьому процесі:

1. Освітні онлайн-платформи та курси:

– Coursera (<https://www.coursera.org/>) – курси з написання грантів, проектного менеджменту та фандрейзингу від провідних університетів.

Prometheus (<https://prometheus.org.ua/>) – безкоштовні курси з підприємництва та грантового фінансування.

– EdEra (<https://www.ed-era.com/>) – освітні програми, які містять інформацію про бізнес-планування.

– UdeMy (<https://www.udemy.com/>) – платні та безкоштовні курси з написання грантових заявок.

2. Грантові платформи з методичними матеріалами:

– FundsforNGOs (<https://www.fundsforngos.org/>) – містить керівництва, шаблони та курси з підготовки грантових заявок.

– GrantStation (<https://grantstation.com/>) – надає поради та приклади успішних грантових заявок.

– Prostir.ua (<https://www.prostir.ua/>) – містить статті та огляди щодо подання заявок на гранти.

– Grantspace (від Candid) (<https://grantspace.org/>) – безкоштовні інструкції щодо пошуку грантів та написання заявок.

3. Державні та міжнародні ресурси для МСП:

– Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) (<https://www.ebrd.com/>) – надає консультації та підтримку з написання проєктів.

– USAID (<https://www.usaid.gov/uk/ukraine>) – містить рекомендації з оформлення грантових заявок.

– EU4Business (<https://eu4business.org.ua/>) – має посібники для підприємців щодо отримання грантів.

4. Бізнес-асоціації та консультаційні центри:

– Дія.Бізнес (<https://business.diia.gov.ua/>) – консультації, навчальні матеріали та вебіари.

– Спілка українських підприємців (СУП) (<https://sup.org.ua/>) – проводить тренінги щодо грантового фінансування.

– Клуб Ділових Людей Україна (<https://bc-club.org.ua/>) – вебіари та консультації щодо грантових можливостей.

5. Корисні шаблони та зразки заявок:

- Proposal Writing Short Course (<https://grantspace.org/resources/knowledge-base/proposal-writing-short-course/>) – короткий курс з написання грантових заявок.
- Фонд «Відродження» (<https://www.irf.ua/>) – містить зразки заявок та поради щодо їх написання.
- TechSoup Україна (<https://www.techsoup.org/>) – надає інструменти для розробки грантових заявок.

Якщо МСП є початківцем у написанні грантових пропозицій, доцільно переглянути успішні кейси, проконсультуватися з експертами та спробувати написати проектні пропозиції на менші за обсягом гранти, щоб отримати досвід.

Для оптимізування процесів доступу МСП до грантового фінансування, автори роботи сформували модель поетапного формування успішної проектної пропозиції (рис. 4). Запропонована модель являє собою структурований та ефективний підхід до розробки заявки. Використання такої моделі дасть змогу підприємцям чітко визначати цілі, оцінювати потреби, формувати бюджет та обґрунтовувати значущість проекту. Така модель сприятиме також підвищенню шансів на успішне отримання фінансування, мінімізує помилки та оптимізує процес підготовки документації.

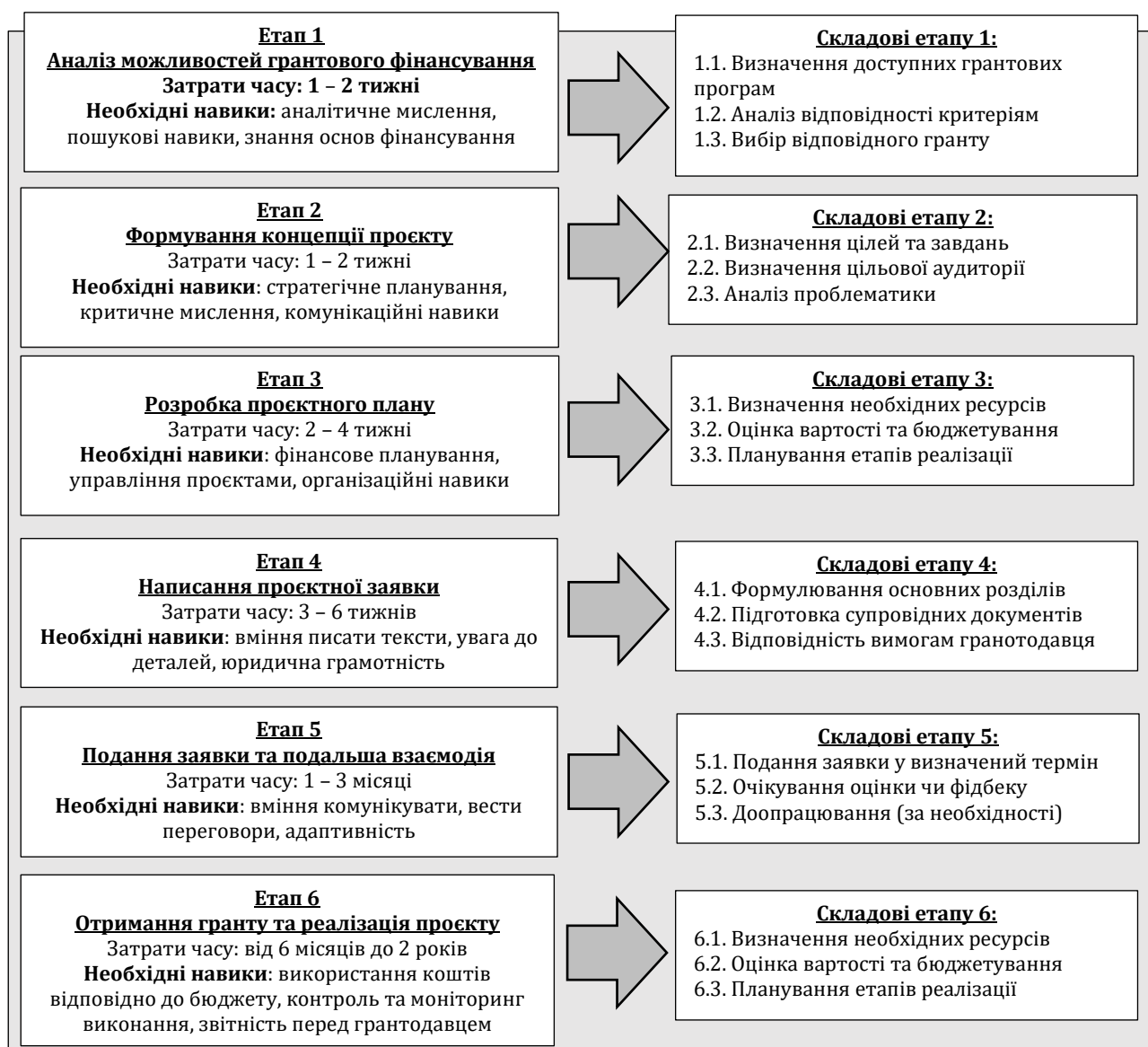


Рис 4. Модель поетапного формування успішної проектної пропозиції

Також у рамках даного дослідження було розроблено практичні рекомендації підвищення ефективності проектного менеджменту МСП у залученні грантового фінансування міжнародних донорських організацій (табл. 2).

Результати проведених досліджень дозволяють стверджувати що ефективне залучення грантового фінансування від міжнародних донорських організацій є ключовим елементом успішного проектного менеджменту МСП. Це дозволяє розширювати фінансові можливості, впроваджувати інновації та підвищувати конкурентоспроможність на ринку. Ретельне стратегічне планування, оптимізація процесів підготовки заявок, належне управління фінансами, підвищення компетенцій команди та активна комунікація з донорами є невід’ємними складовими цього процесу. Використання спеціалізованих ресурсів та платформ, таких як «Гранти України», «Громадський Простір» та «GrantMarket», сприятиме ефективному пошуку грантових можливостей та підвищить шанси на успішне фінансування проектів.

Таблиця 2 Перелік практичних рекомендацій для підвищення ефективності проектного менеджменту МСП у залученні грантового фінансування донорських організацій

№ з/п	Короткий виклад практичної рекомендації	Деталізування практичної рекомендації у розрізі етапів її реалізації	Корисні Інтернет-ресурси, де представники МСП можуть отримати консультативну допомогу
1	Стратегічне планування та підготовка до грантового фінансування	- Формування чіткої стратегії залучення грантів – визначити пріоритетні напрями фінансування, які відповідають бізнес-цілям компанії та вимогам донорів. - Моніторинг грантових можливостей – регулярно відстежувати актуальні конкурси через офіційні сайти донорів та спеціалізовані платформи.	Платформа «Гранти України» – надає інформацію про актуальні грантові можливості та стратегії залучення фінансування [12]
2	Оптимізація процесу підготовки грантових заявок	- Залучення професійних грант-менеджерів або консалтингових компаній – підвищить якість заявок та ймовірність отримання фінансування. - Розробка типових шаблонів документів – бізнес-плану, бюджету, опису команди, SWOT-аналізу тощо для швидкої адаптації під різні грантові конкурси. - Відпрацювання чіткої логіки проекту (Theory of Change) – визначення проблеми, цілей, очікуваних результатів та KPI.	«Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері» – посібник для органів влади та недержавних організацій [13]
3	Управління фінансами та бюджетування проектів	- Детальне планування бюджету – чітке обґрунтування витрат відповідно до вимог донорів, уникаючи надлишкових або нецільових витрат. - Створення окремого обліку грантових коштів – відкриття окремого банківського рахунку та ведення прозорого фінансового контролю. - Автоматизація фінансової звітності – використання спеціалізованого ПЗ (QuickBooks, SAP, Xero) для управління грантовими коштами.	«Грант: керівництво до дії» – посібник з основ грантової діяльності та написання грантових пропозицій [14]
4	Підвищення компетенцій команди	- Навчання команди з грантового менеджменту – проходження тренінгів з написання грантових заявок, управління проектами (PMI, PRINCE2) та звітності. - Залучення експертів та менторів – співпраця з консультантами та міжнародними партнерами для обміну досвідом.	«Грантові інструменти фінансування МЕР» – посібник з описом інструментів фінансування місцевого економічного розвитку [15]
5	Побудова партнерств та комунікація з донорами	- Розвиток міжнародних контактів – участь у грантових консорціумах, асоціаціях та кластерних ініціативах для підвищення шансів на фінансування. - Активна комунікація з донорами – попередні консультації, уточнення деталей проекту перед подачею заявки. - Публічне висвітлення успіхів – створення кейсів реалізованих грантів для підвищення довіри донорів.	Інтерактивний навчальний посібник «Агенти змін» – матеріали для підвищення компетенцій у проектному менеджменті [16]

Джерело: Сформовано авторами.

5. Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку.

Війна суттєво вплинула на МСП, змусивши їх адаптуватися до нових реалій через втрату майна, скорочення ринків збуту, проблеми з логістикою та енергопостачанням. Фінансова підтримка залишається критичною, адже багато компаній потребують інвестицій, грантів та кредитів для відновлення та розвитку. У цих умовах саме гранти відіграють ключову роль у виживанні та розвитку бізнесу, допомагаючи покривати витрати на релокацію, закупівлю обладнання, енергоефективні рішення та експортні ініціативи.

Результати проведених досліджень засвідчили, що серед головних бар'єрів залучення грантових коштів – низька обізнаність підприємців, складність подачі заявок, висока конкуренція та брак досвіду у грантовому менеджменті. Поряд з цим, державні, міжнародні та приватні програми підтримки МСП пропонують різноманітні грантові можливості, але для їх ефективного використання необхідна більша інформаційна та консультативна підтримка.

Доступ до якісної освіти, тренінгів та шаблонів заявок є важливим інструментом підвищення шансів на отримання грантового фінансування для підприємців. Рекомендації для подолання перешкод включають підвищення обізнаності, навчання, спрощення процедур подачі заявок та розвиток партнерств між підприємствами. Адже на даний час грантова підтримка є не лише механізмом короткострокового виживання, а й довгостроковим інструментом підвищення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку малого та середнього бізнесу.

Подальші дослідження у цій сфері можуть бути зосереджені на розробці інноваційних підходів до підвищення ефективності залучення грантового фінансування МСП, зокрема через автоматизацію процесу подання заявок та використання цифрових платформ. Важливим напрямом є аналіз впливу грантової підтримки на стійкість та конкурентоспроможність підприємств у довгостроковій перспективі, а також дослідження факторів, що впливають на успішність реалізації грантових проєктів. Додатково доцільно оцінити вплив міжнародних грантових програм на розвиток сектору МСП в Україні та розробити рекомендації щодо оптимізації державної політики у цій сфері.

Author details (in English)

DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES' PROJECT MANAGEMENT THROUGH THE ATTRACTION OF GRANT RESOURCES

Olena SOROKIVSKA

e-mail: sorokivska_o@tntu.edu.ua
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8549-2910>

Halyna MASHLIY

*Ternopil Ivan Puluj National Technical University
Ruska St., 56, Ternopil, 46001 Ukraine*

e-mail: mashliy_g@tntu.edu.ua
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5989-5270>

Ruslan STEFANIV

e-mail: amrg-pg@ukr.net
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-2129-3454>

Abstract. *The article comprehensively analyzes the main challenges faced by small and medium-sized enterprises (SMEs) during the war in Ukraine. It identifies the key threats affecting business operations, including physical asset losses, infrastructure destruction, reduced domestic demand, disruptions in supply chains, and issues with energy supply and labor resources. It is emphasized that financial support plays a critical role in stabilizing and restoring businesses, as it enables enterprises to offset losses, adapt to new conditions, and ensure long-term sustainability.*

A particular focus is placed on grant funding as one of the most effective tools for supporting SMEs. The benefits of grant assistance are analyzed, allowing businesses to cover costs related to relocation, equipment purchase, modernization of production processes, development of innovative products, and expansion into international markets. The main barriers to obtaining grants are identified, including a lack of awareness among

entrepreneurs about available programs, the complexity of the application process, strict donor requirements, high competition, and limited skills in grant management.

The article reviews state and international support programs for SMEs, which provide financial assistance, subsidized loans, grants, and consulting services. A set of measures is proposed to improve businesses' access to grant resources, including raising awareness of grant opportunities, conducting training programs on the basics of grant management, optimizing bureaucratic procedures, and developing partnerships between businesses, non-governmental organizations, and international foundations.

Thus, the article argues that grant funding is not only a short-term support tool but also a strategic instrument for the long-term development of SMEs. It contributes to the financial stability of enterprises, stimulates innovation, expands opportunities for integration into the global economy, and enhances the overall resilience of the business environment in times of crisis challenges.

Key words: grant funding, project management, small and medium-sized businesses, partnership, international funds.

Appendix A. Supplementary material

Supplementary data associated with this article can be found, in the online version, at
<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2025/25soaogr.pdf>

Funding

The authors received no direct funding for this research.

Citation information

Sorokivska, O., Mashliy, H. & Stefaniv, R. (2025) Development of small and medium businesses' project management through the attraction of grant resources. *Socio-Economic Problems and the State* (electronic journal), Vol. 32, no. 1, pp. 30-45. URL:
<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2025/25soaogr.pdf>

Використана література:

1. Гречин М. Я. Особливості проектного менеджменту підприємств малого та середнього бізнесу. *Нові компетенції для Індустрії 5.0 та управління даними для закладів вищої освіти : збірник матеріалів круглого столу / за заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В.; Національний університет «Києво-Могилянська академія» [та ін.]. Київ : НаУКМА, 2023. С. 53-65.*
2. Боковня А. О., Бурцева Т. І., Пепчук С. М., Ганджала І. В. Використання методів проектного менеджменту при реалізації стратегічних маркетингових рішень підприємствами малого бізнесу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. ЧДТУ, 2023. Випуск 68. Серія «Економічні науки». С. 5-18.
3. Управління проектами в бізнес-об'єднаннях малих і середніх підприємств. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/upravlinnya-proektamy-v-biznes-obyednannyakh-malykh-i-serednikh-pidpryyemstv> (дата звернення: 18.01.2025).
4. Enoaku E. Project Management in Armed Conflict Zones and Impacts. URL: https://www.researchgate.net/publication/374153704_Project_Management_in_Armed_Conflict_Zones_and_Impacts_Submitted_by (accessed: 20.01.2025).
5. Harake M. Hypercompetition and Wartime Project Management. *PM World Journal*. Vol. XIII, Issue IV. April, 2024. P. 1-12.
6. Turner R., Ledwith A., Kelly J. Project Management in Small to Medium-Sized Enterprises: Matching Processes to the Nature of the Firm. *International Journal of Project Management* 28(8):744-755. December, 2010. URL: https://www.researchgate.net/publication/248345440_Project_Management_in_Small_to_Medium-Sized_Enterprises_Matching_Processes_to_the_Nature_of_the_Firm <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.06.005> (accessed: 22.01.2025).
7. Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-sized Enterprises in Ukraine. *UNDP*. URL: <https://surl.li/sasggy> (accessed: 02.02.2025).

8. Огляд грантових програм фінансування для МСП. Дія.Бізнес. *Дія.Бізнес Старт*. URL: https://business.diia.gov.ua/finance/handbook/oglyad_grantovih_program_finansuvannya_dlya_msp (ата звернення: 14.02.2025).
9. Проекти. *EU4Business в Україні*. URL: <https://eu4business.org.ua/projects/> (дата звернення: 20.02.2025).
10. Е-робота. Дія.Бізнес. URL: <https://erobota.diia.gov.ua/> (дата звернення: 21.02.2025).
11. Грант для ветеранів та членів їхніх сімей. *Державні послуги онлайн / Дія*. URL: <https://diia.gov.ua/services/grant-dlya-veteraniv-ta-chleniv-yihnih-simej> <https://doi.org/10.1007/s10689-025-00474-8> (дата звернення: 24.02.2025).
12. Нагірська К. Грант-менеджмент: просто про складне: навчально-практичний посібник. URL: <https://surl.li/styexe> (дата звернення: 16.03.2025).
13. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері : метод. рек. для органів влади та недерж. орг-цій / Авт. кол.: В. В. Белявцева, А. І. Гнатенко, О. С. Зінченко та ін. ; за заг. ред. О. В. Кулініча. Харків : Золоті сторінки, 2017. 148 с.
14. Грант: керівництво до дії : посібник / Ващук О., Торбас О., Лемещенко-Лагода В., Сімахова А., Мандич А. / За заг. ред. Лемещенко-Лагода В., Сухих А.; Рада молодих учених при МОН. Запоріжжя: ФОП Однорог Т. В., 2024. 114 с.
15. Балдич Н., Гринчук Н., Ходько Н., Чорній Л., Глібіщук Я. Місцевий економічний розвиток: моделі, ресурси та інструменти фінансування. URL: <https://surl.li/itfmgo> (дата звернення: 16.03.2025).
16. Керівництво з управління проектами розвитку: інтерактивний навчальний посібник / колектив авторів; за заг. ред. І. Є. Цепенди, С. О. Кропельницької. ІваноФранківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2021. р. 352 с.

References

1. Hrechyn M. Ya. (2023). Osoblyvosti proektnoho menedzhmentu pidpriemstv maloho ta serednoho biznesu [Peculiarities of project management in small and medium-sized businesses]. *Novi kompetentsii dlia Industrii 5.0 ta upravlinnia danymy dlia zakladiv vyshchoi osvity : zbirnyk materialiv kruhloho stolu / za zah. red. Khrapkinoi V. V., Pichyk K. V.; Natsionalnyi universytet «Kyievo-Mohylianska akademiiia» [ta in.]*. Kyiv : NaUKMA.
2. Bokovnia A. O., Burtseva T. I., Pepchuk S. M., Handzhala I. V. (2023). Vykorystannia metodiv proektnoho menedzhmentu pry realizatsii stratehichnykh marketynhovykh rishen pidpriemstvamy maloho biznesu [Using project management methods in the implementation of strategic marketing decisions by small businesses]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*. ChDTU, Vypusk 68. Seriiia «Ekonomichni nauky».
3. Upravlinnia proektamy v biznes-obiednanniakh malykh i serednikh pidpriemstv [Project management in small and medium-sized business associations]. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/upravlinnya-proektamy-v-biznes-obyednannyakh-malykh-i-serednikh-pidpryyemstv> (accessed: 18.01.2025).
4. Enoaku E. Project Management in Armed Conflict Zones and Impacts. URL: https://www.researchgate.net/publication/374153704_Project_Management_in_Armed_Conflict_Zones_and_Impacts_Submitted_by (accessed: 20.01.2025).
5. Harake M. Hypercompetition and Wartime Project Management. *PM World Journal*. Vol. XIII, Issue IV. April, 2024. P. 1-12.
6. Turner R., Ledwith A., Kelly J. Project Management in Small to Medium-Sized Enterprises: Matching Processes to the Nature of the Firm. *International Journal of Project*

Management 28(8):744-755. December, 2010. URL: https://www.researchgate.net/publication/248345440_Project_Management_in_Small_to_Medium-Sized_Enterprises_Matching_Processes_to_the_Nature_of_the_Firm <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.06.005> (accessed: 22.01.2025).

7. Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-sized Enterprises in Ukraine. UNDP. URL: <https://surl.li/sasgy> (accessed: 02.02.2025).
8. Ohliad hrantovykh prohram finansuvannia dlia MSP. Diia.Biznes. Diia.Biznes Start. [Overview of grant funding programs for SMEs. Action.Business. Action.Business Start.]. URL: https://business.diia.gov.ua/finance/handbook/oglyad_grantovih_program_finansuvannya_dlya_msp (accessed: 14.02.2025).
9. Proiekt. EU4Business v Ukraini [Projects. EU4Business in Ukraine]. URL: <https://eu4business.org.ua/projects/> (accessed: 20.02.2025).
10. E-robota [E-work]. Derzhavni posluhy onlain | Diia. URL: <https://erobota.diia.gov.ua/> (accessed: 21.02.2025).
11. Hrant dlia veteraniv ta chleniv yikhnikh simei [Grant for veterans and their family members]. Derzhavni posluhy onlain | Diia. URL: <https://diia.gov.ua/services/grant-dlya-veteraniv-ta-chleniv-yihnih-simej> <https://doi.org/10.1007/s10689-025-00474-8> (accessed: 24.02.2025).
12. Nahirska K. Hrant-menedzhment: prosto pro skladne [Grant Management: simple about the complex]: navchalno-praktychnyi posibnyk. URL: <https://surl.li/styexe> (accessed: 16.03.2025).
13. Osnovy hrantraitynhu ta upravlinnia proektamy v publichnii sferi [Fundamentals of grant writing and project management in the public sector]: metod. rek. dlia orhaniv vlady ta nederzh. orh-tsii / Avt. kol.: V. V. Beliaitseva, A. I. Hnatenko, O. S. Zinchenko ta in. ; za zah. red. O. V. Kulinicha. Kharkiv : Zoloti storinky, 2017. 148 p.
14. Hrant: kerivnytstvo do dii [Grant: a guide to action]: posibnyk / Vashchuk O., Torbas O., Lemeshchenko-Lahoda V., Simakhova A., Mandych A. / Za zah. red. Lemeshchenko-Lahoda V., Sukhikh A.; Rada molodykh uchenykh pry MON. Zaporizhzhia: FOP Odnoroh T. V., 2024. 114 p.
15. Baldych N., Hrynychuk N., Khodko N., Chornii L., Hlibishchuk Ya. Mistsevyi ekonomichni rozvytok: modeli, resursy ta instrumenty finansuvannia [Local economic development: models, resources and financing tools]. URL: <https://surl.li/itfmgo> (accessed: 16.03.2025).
16. Kerivnytstvo z upravlinnia proektamy rozvytku [Development project management guide]: interaktyvnyi navchalnyi posibnyk / kolektyv avtoriv; za zah. red. I. Ye. Tsependy, S. O. Kropelnytskoi. IvanoFrankivsk: Prykarpatskyi natsionalnyi universytet imeni Vasylia Stefanyka, 2021. 352 p.



© 2025 Socio-Economic Problems and the State. All rights reserved.
 This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.
 You are free to:
 Share — copy and redistribute the material in any medium or format Adapt — remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.
 The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.
 Under the following terms:
 Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made.
 You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.
 No additional restrictions
 You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Socio-Economic Problems and the State (ISSN: 2223-3822) is published by Academy of Social Management (ASM) and Ternopil Ivan Puluj National Technical University (TNTU), Ukraine, Europe.
 Publishing with SEPS ensures:
 • Immediate, universal access to your article on publication
 • High visibility and discoverability via the SEPS website
 • Rapid publication
 • Guaranteed legacy preservation of your article
 • Discounts and waivers for authors in developing regions
 Submit your manuscript to a SEPS journal at <http://sepd.tntu.edu.ua>

