

# ПРОПОЗИЦІЇ НОВОГО ІНСТРУМЕНТУ ФІНАНСУВАННЯ КІ (ЯК ПІЛОТНИЙ ПРОЄКТ)

2025

DOI 10.70719/respol.2025.73



## Зміст:

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Вступ: цілі та методологія .....                                              | 3  |
| Резюме .....                                                                  | 6  |
| Короткий опис концепції СПКІ .....                                            | 8  |
| Аналіз потреб та спроможності ОКІ у залученні фінансування .....              | 9  |
| Гіпотези щодо СПКІ .....                                                      | 12 |
| Архітектура продукту .....                                                    | 16 |
| Вибір цільової аудиторії .....                                                | 19 |
| Визначення форматів послуг .....                                              | 21 |
| Операційна модель СПКІ .....                                                  | 24 |
| Індикатори ефективності СПКІ .....                                            | 29 |
| Підготовка до МЖП-тестування .....                                            | 31 |
| Орієнтовна тривалість, бюджет та потенційні джерела фінансування пілоту ..... | 33 |
| Висновки .....                                                                | 36 |
| Додатки .....                                                                 | 37 |

## Вступ

### Цілі та методологія

«Пропозиції нового інструменту фінансування КІ (як пілотний проєкт)» розроблені в рамках проєкту [RES-POL](#) (Rapid Expert Support for Culture and Media Policies in Ukraine), що здійснює ГС «Центр “Регіональний розвиток”» **Агенції економічного розвитку РРВ** за фінансової підтримки **Європейського Союзу**.

Проєкт RES-POL має на меті посилити функціональну спроможність [Міністерства культури та стратегічних комунікацій](#) і його відомств (Українського інституту книги, Українського культурного фонду, Державного агентства України з питань мистецтв та мистецької освіти й Українського інституту національної пам'яті).

Тривалість проєкту RES-POL – від січня 2024 до липня 2025 року.

У фокусі проєкту RES-POL – чотири сектори (**Мистецтво та культура, Культурна спадщина, Креативні індустрії та Медіа**) і понад 20 підсекторів (індустрій та видів мистецької діяльності). Окремо RES-POL розглядає **10 істотних питань** розвитку культури (конкурентна оплата праці, ефективність державних підприємств у сфері культури, фінансування креативних індустрій, моделі фінансування культурних послуг, громади та культурна спадщина тощо).

**Методологія** проєкту передбачає:

- **визначити істотні питання політики в секторах та підсекторах і описати їх в аналітичних записках та базових звітах;**
- **проаналізувати 10 істотних питань розвитку культури у фокусі проєкту й описати їх у базових звітах;**
- **напрацювати й описати у стратегічних брифах пропозиції політик щодо істотних питань секторів та 10 істотних питань розвитку культури;**
- **розробити секторальні стратегії і операційні програми для секторів у фокусі проєкту та дорожні карти їх втілення;**
- **випрацювати зміни до кількох нормативно-правових актів та/або розробити концепції пілотних проєктів, щоб впровадити створені у проєкті політики;**

- **проаналізувати європейський досвід планування та впровадження політик, оцінити деякі політики у сфері культури в Україні та інституційну спроможність відомств у сфері управління Міністерства культури та стратегічних комунікацій.**

Проєкт RES-POL активно залучає заінтересовані сторони на всіх етапах розроблення політик. Інформація про напрацювання проєкту доступна на сторінці [RES-POL у Facebook](#).

Зміст цього документу є відповідальністю Громадської спілки «Центр “Регіональний розвиток”» і не обов’язково відображає позицію Європейського Союзу.

## Авторка пілотного проєкту

**Олександра Кривень, PhD** – інвестиційна аналітикиня Агенції економічного розвитку РРВ, експертка з питань фінансування креативних індустрій

## Рецензент пілотного проєкту

**Володимир Воробей** - керівник групи ключових експертів проєкту RES-POL, директор ГС «Центр «Регіональний розвиток», член Наглядової Ради УКФ

**Літературний редактор** – Євген Редько.

**Дизайнер** – Марта Походжай.

## Резюме

Креативні індустрії (КІ) мають високий потенціал зростання та економічного впливу, проте значною перешкодою для їхнього розвитку в Україні залишається обмежений доступ до фінансування. Як засвідчено в базовому звіті [«Доступ до фінансування для креативних індустрій»](#) (2025), більшість операторів КІ покладаються на власні кошти, гранти та неформальні позики, тоді як доступ до банківського кредитування або інвестицій залишається обмеженим через низьку фінансову обізнаність і нестачу бізнес-компетентностей в ОКІ, невідповідність фінансових продуктів специфіці КІ.

Стратегічний бриф [«Доступ до фінансування для креативних індустрій»](#) виокремив три істотні питання політики (ІПП):

**низька спроможність ОКІ для залучення зовнішнього фінансування** через недостатній рівень їхніх компетенцій щодо ведення бізнесу (переговорних, юридичних, фінансових та ін.);

**відсутність «довгих» та «великих»** (від 500 тис. грн для мікро- і малих бізнесів, від 5 млн грн – для середніх) **грошей**;

**недостатня розвиненість екосистеми підтримки** (брак майданчиків та посередників) ускладнює доступ ОКІ до фінансування, а отже, розкриття їхнього економічного потенціалу.

У відповідь на ці виклики сформовано концепцію **сервісу підтримки креативних індустрій (СПКІ)** – нового фінансово-консультаційного інструменту, адаптованого до потреб мікро-, малого та середнього бізнесу КІ.

Пропонований пілотний проєкт має продемонструвати дієвість сервісу підтримки КІ й надихнути організації розвитку та підтримки підприємництва в регіонах (місцеві органи влади, бізнес-асоціації, хаби, донори, фінансові установи) на його впровадження або масштабування.

Цей документ описує концепцію пілотного проєкту, що має на меті перевірити гіпотези щодо доцільності та ефективності нового СПКІ, а також виявити його справді затребувані компоненти, які працюють у реальних умовах ринку й дають користь підприємцям у секторі КІ. Усі елементи сервісу – архітектура послуг, організаційна модель, типи фінансування, логіка взаємодії з клієнтами – базуються на аналітичних розвідках, інтерв'ю з підприємцями й попередньо сформульованих гіпотезах. Це не

фінальні рішення, тож вони підлягають тестуванню та адаптуванню під час пілотного запуску.

Концепція пілотного проєкту СПКІ передбачає:

- аналіз потреб та спроможності ОКІ в залученні фінансування;
- формування гіпотез про сервіс;
- проєктування архітектури продукту;
- окреслення цільової аудиторії;
- визначення форматів послуг (консалтинг + фінансування);
- пропрацювання операційної моделі та індикаторів ефективності;
- підготовку до МЖП-тестування;
- визначення орієнтовної тривалості, бюджету та потенційних джерел фінансування пілоту.

## Короткий опис концепції СПКІ

**Сервіс підтримки креативних індустрій (СПКІ)** – це новий пропонований фінансово-консультаційний інструмент, який поєднує **діагностику фінансових потреб ОКІ, бізнес-консалтинг і доступ до адаптованих позикових продуктів** для мікро-, малих та середніх підприємців креативних індустрій.

Основні компоненти сервісу такі:

- консалтинг – індивідуальні консультації з фінансового планування, структурування проєктів, підготовки бізнес-моделей та ін.;
- мікропозики – невеликі цільові позики (наприклад, на запуск продукту або покриття касових розривів), потенційно з елементами співфінансування.

СПКІ передбачає **гнучку модель участі** – можна скористатися лише консультацією або комплексною підтримкою (консультації + фінансування).

СПКІ може бути цікавим для різних організацій, які мають намір розробляти та впроваджувати подібні рішення, зокрема:

- агенцій регіонального розвитку;
- креативних хабів;
- організацій підтримки бізнесу (наприклад, центрів розвитку підприємництва, ОПБ з фокусом на КІ);
- фінансових компаній;
- донорів, що реалізують грантові програми у креативних індустріях.

На цьому етапі концепція перебуває у фазі **потенційного тестування та пілотування**, що передбачає перевірку гіпотез щодо попиту, доцільності поєднання консалтингу та фінансування, а також ефективності моделі та її життєздатності як продукту, який можуть масштабувати або відтворювати інші учасники ринку.

Запровадження перших таких сервісів, спеціалізованих для креативних індустрій, допоможе заохотити інших учасників пропонувати подібні або конкурентні сервіси, розширюючи й поглиблюючи ринок загалом. Завдяки цьому розшириться доступ мікро- та малого креативного бізнесу до можливостей фінансування.

У наступних розділах викладені рекомендації для організацій, зацікавлених у розробленні та впровадженні такого СПКІ.

## Аналіз потреб та спроможності ОКІ в залученні фінансування

**Мета етапу:** визначити основні бар'єри, диференційовані потреби та рівень фінансової спроможності операторів креативних індустрій (ОКІ), які впливають на їхню здатність залучати зовнішнє фінансування.

**Очікувані результати етапу:** верифіковані ключові гіпотези щодо причин низької залученості ОКІ до кредитування та інших видів фінансування; визначені профілі типових ОКІ за рівнем спроможності та потреб у фінансуванні; обґрунтована потреба в сервісі, який поєднує діагностику, консалтинг і кастомізовані фінансові продукти; підтверджена значущість бар'єрів, які потребують подолання через сервісну підтримку (нестача компетентностей, структурна непрозорість, недовіра фінансових установ тощо).

На попередніх етапах роботи – у межах підготовки базового звіту «Доступ до фінансування для креативних індустрій», аналітичної розвідки [“Кредитування для креативних індустрій”](#), а також стратегічного брифу щодо політик фінансування – здійснено глибинний аналіз бар'єрів, які ускладнюють доступ підприємців креативних індустрій до фінансування в Україні. Ці аналітичні продукти дали змогу верифікувати ключові гіпотези, що лежать в основі логіки створення СПКІ:

- 1. Брак фінансової спроможності ОКІ** – більшість підприємців КІ мають справу з обмеженнями у власній фінансовій спроможності через:
  - брак фінансових менеджерів та належних компетентностей з фінансового менеджменту;
  - невикористання управлінської звітності, відсутність консолідації даних за пов'язаними ФОП чи суб'єктами;
  - низький рівень підготовки до залучення зовнішнього фінансування (немає бізнес-плану, непрозора структура, слабка видимість);
  - обмежене розуміння цінності фінансової дисципліни, яке лише поступово починає формуватися серед підприємців.

**2. Розмаїття потреб і моделей функціонування ОКІ** – потреби у фінансуванні залежать від стадії розвитку, розміру, юридичної форми, географії, типу діяльності. Є широкий спектр сценаріїв, зокрема:

- бізнеси, які потребують мікрофінансування на розроблення чи тестування продукту;
- ОКІ, яким потрібні позики на масштабування або вихід на нові ринки;
- підприємства, які потребують проміжного фінансування для перекриття касових розривів (наприклад, під грант або відтерміновані продажі);
- компанії, які прагнуть перейти від мікро- до малого бізнесу, однак бояться втратити гнучкість.

Ці відмінності потребують не лише адаптованих фінансових інструментів, а й гнучкої продуктової логіки сервісу, що базується на діагностиці стану підприємства та кастомізації пропозиції.

**3. Стримувальні бар'єри** – на системному рівні виявлено такі ключові стримувальні чинники:

- недовіра фінансових установ до ОКІ, пов'язана з нерозумінням їхньої бізнес-моделі, невеликим валовим доходом та нестандартними активами;
- відсутність стандартної застави або прогнозованих грошових потоків;
- фрагментарність ринку: попри наявність окремих інструментів (позики, гранти, ваучерна підтримка), вони не поєднані в єдину екосистему;
- відсутність посередників і сервісів підтримки, які допомогли б ОКІ «перекласти» свій проєкт на мову інвесторів чи банків.

**4. Спотворені практики ведення бізнесу** – ОКІ нерідко використовують комбінацію організаційно-правових форм підприємницької діяльності, зокрема ФОП + ГО + ТОВ, що часто продиктовано потребою:

- мінімізувати податкове навантаження;
- адаптуватися до умов грантових програм;
- зберігати гнучкість і простоту в адмініструванні.

Проте така практика ускладнює верифікацію фінансової звітності, оцінювання платоспроможності та знижує привабливість бізнесу для надавачів фінансування.

- 5. Поступова зміна у ставленні до фінансової культури** – проведене дослідження показує, що частина ОКІ вже усвідомлює необхідність «виходити з тіні», формувати прозорі моделі, вести управлінську звітність і покращувати фінансову дисципліну.

Отже, СПКІ покликаний відповісти на ключову проблему – відсутність інституційної інфраструктури, яка допомагала б ОКІ не лише залучати фінансування, а й нарощувати фінансову спроможність, розвивати продукт, структуруватися і масштабуватися. Саме діагностика фінансових потреб, супровід і кастомізовані позики – це основа, на якій будуватиметься пілотна версія сервісу.

## Гіпотези щодо СПКІ

**Мета етапу:** сформулювати ключові гіпотези щодо архітектури, функцій, цінності та механік роботи СПКІ, які потребують перевірки під час МЖП-тестування.

**Очікувані результати етапу:** систематизований перелік гіпотез, які ляжуть в основу проєктування МЖП СПКІ; визначені напрями, які потребують емпіричної перевірки через опитування, глибинні інтерв'ю, аналіз запитів, тестування послуг; чітке формулювання припущень про бар'єри, поведінку й потреби ОКІ, які зумовлюють логіку побудови сервісу; забезпечення основи для подальшого прийняття продуктових рішень, адаптування функціоналу СПКІ та вибору форматів МЖП.

На основі попереднього аналізу фінансових потреб та бар'єрів доступу ОКІ до фінансування сформовано низку гіпотез щодо структури, функцій і цінності СПКІ. Ці гіпотези стосуються як змісту сервісу (формати, функції, інструменти), так і очікувань цільової аудиторії (рівень обізнаності, готовність до залучення фінансування, запит на консалтинг, цінова чутливість тощо).

### Гіпотези про фінансову обізнаність та потреби ОКІ:

1. Брак фінансових навичок заважає ОКІ точно **оцінити вартість проєкту**, його окупність та необхідну суму фінансування, що ускладнює залучення коштів і стратегічне планування.
2. Нездатність ОКІ визначити **реальні фінансові потреби проєкту** призводить до дефіциту або надмірного залучення коштів, що створює фінансові ризики та ускладнює ефективне управління ресурсами.
3. Існує платоспроможний **попит на консалтинг** у сфері фінансів.
4. Обсяг і готовність ОКІ платити за консалтинг **залежать від стадії розвитку бізнесу**. На ранніх стадіях ОКІ більше потребують консультацій і підтримки в розвитку бізнес-моделі, тоді як на зрілих стадіях – фінансування для масштабування.
5. ОКІ розуміють, де і як **позиковий капітал може допомогти їм** досягти фінансових цілей бізнесу (розуміють, для чого й коли використовувати позиковий капітал).
6. **Не вміють розрахувати потребу в зовнішньому фінансуванні на проєкт**, особливо якщо це позика (яку треба віддавати).

## Продуктові гіпотези:

7. На ринку **немає спеціалізованих фінансових продуктів** для ОКІ, що ускладнює їх доступ до фінансування та обмежує розвиток. СПКІ може заповнити цю прогалину, пропонуючи адаптовані фінансові рішення.
8. ОКІ **не мають доступу до спеціалізованих консультацій** із фінансового планування та управління, що ускладнює ефективне використання ресурсів. СПКІ може розв'язати цю проблему, надаючи експертний консалтинг відповідно до потреб ОКІ.
9. ОКІ **мають потребу у фінансовому супроводі** – бізнес-складнику їхньої діяльності, почуваються невпевнено щодо бізнес-частини свого креативного бізнесу.
10. ОКІ відчувають **нестачу зрозумілих фінансових інструментів**, тому сервіс повинен пропонувати прості та гнучкі рішення (мікрофінансування, факторинг, позики під майбутні доходи).
11. **Швидкі адаптивні фінансові рішення** – брак таких рішень, до яких можна звернутися коли треба і які готові адаптуватися до змін потреб або швидко задизайнити продукт під запит.
12. Брак фінансування **зупиняв від ідеї подаватися на грантові програми** («Креативна Європа», УІК, УКФ тощо).
13. Традиційні надавачі фінансування та **традиційні банківські продукти не адаптовані**: пробували – не вдалося.
14. ОКІ потребують **не лише фінансування, а й експертної підтримки** щодо бізнес-моделювання, маркетингу й виходу на міжнародні ринки.

## Гіпотези про фінансову підтримку:

15. **Відсутність застави становить основну перешкоду** для кредитування ОКІ, тому сервіс має запропонувати альтернативні інструменти фінансування.
16. Основні запити на фінансування в ОКІ стосуються **маркетингу, обладнання та міжнародної експансії**, тому продукти СПКІ мають фокусуватися саме на цих напрямках.
17. Завдяки **фінансовим інструментам, орієнтованим на майбутні доходи** (факторинг, позики під продажі), ОКІ можуть швидше розвиватися (позитивний бізнес-кейс).

- 18. Наявність партнера,** який консультиє / фінансує, дає змогу ефективніше використовувати можливості.
- 19.** ОКІ хочуть **лише гранти.**

## Гіпотези про консалтинг:

- 20. Консалтингова підтримка критична** для залучення фінансування, адже більшість ОКІ мають низьку фінансову грамотність. Водночас ставлення ОКІ до консалтингу різняться:
- як нав'язування платної послуги – частина потенційних клієнтів може вважати консалтинг додатковими витратами без чіткої цінності;
  - як обов'язкова умова доступу до фінансування – консалтинг можуть сприймати як бар'єр або бюрократичну вимогу для отримання позики;
  - як реальна цінність для бізнесу – ОКІ, які вже постали перед фінансовими труднощами або масштабуванням, можуть оцінювати консалтинг як необхідний інструмент зростання.
- 21.** ОКІ потребують **спеціалізованого консалтингу з управління фінансовими потоками та структуризації бізнесу** (cash flow, P&L, фінансове планування).
- 22.** ОКІ потребують спеціалізованого консалтингу з **фінансового структурування проекту.**
- 23.** Доступ до консультацій щодо **юридичних аспектів залучення фінансування** (контракти, авторське право, інвестугоди) підвищить довіру до сервісу та його ефективність.

## Гіпотези щодо вартості та монетизації сервісу:

- 24.** СПКІ може бути монетизованим через **комісію за фінансування** (% від суми позики або гранту) та плату за консалтингові послуги.
- 25.** Ментально простіше приймати **плату за сервіс** замість відсотків за користування:
- комплексно за сервіс (консалтинг+позика);
  - окремо за консалтинг і окремо за позику.

- 26. Сервіс може співпрацювати з банками та фондами** як оператор з підготовки ОКІ до фінансування, отримуючи оплату за супровід та оцінювання заявників (у перспективі).
- 27. СПКІ може заробляти на партнерстві з інвесторами та донорськими організаціями,** отримуючи винагороду за успішно профінансовані проєкти (у перспективі).

Перевірка перелічених гіпотез у межах пілотного проєкту дасть змогу обґрунтовано спроектувати СПКІ, що буде релевантним ринковим потребам, життєздатним з економічного погляду й масштабованим надалі.

## Архітектура продукту

**Мета етапу:** створити чітке уявлення про те, який вигляд матиме перша версія СПКІ на практиці: який мінімальний набір сервісів (МЖП) буде реалізований у межах пілотного проєкту, які канали комунікації й доставки використовуватимуть, яку роль виконуватиме команда СПКІ, а також які процеси підтримуватимуть взаємодію із клієнтами та партнерами (банками, консультантами, донорами).

**Очікувані результати етапу:** визначена мінімально життєздатна конфігурація сервісу (МЖП), що буде протестована в межах пілотного проєкту; сформоване бачення ключових функцій, процесів і каналів комунікації СПКІ на початковому етапі запуску; визначені ролі й зони відповідальності команди проєкту у взаємодії з клієнтами та партнерами.

Щоб сформувати першу реалізовану версію сервісу (МЖП), важливо визначити його основні функційні компоненти. У таблиці нижче узагальнено ключові характеристики МЖП-рівня СПКІ, що стосуються продуктової логіки, організації взаємодії з клієнтами, операційної структури та партнерських механізмів. Ці компоненти – від логіки сервісу до каналів доступу, партнерської взаємодії та критеріїв ефективності – формують базу для пілотного запуску СПКІ та подальшого масштабування.

Табл. 1. Ключові характеристики МЖП-рівня СПКІ

| Компонент / аспект         | Опис                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ключові компоненти сервісу | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>фінансова діагностика OKI</b> – онлайн- або офлайн-інструмент (анкета / інтерв'ю), який допомагає виявити рівень готовності до залучення фінансування, обсяги потреб, бар'єри;</li> <li><b>базовий консалтинг</b> – пакет консультацій, спрямований на допомогу OKI з бізнес-планування, бюджетування, вибором фінансового інструменту, підготовкою до позики;</li> </ul> |

| Компонент / аспект           | Опис                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>пілотна мікропозика</b> – надання невеликих позик (на умовах співфінансування або з гарантійним покриттям) – у партнерстві з МФО / фондами;</li> <li>• <b>супровід заявки</b> – підтримка заявника на всіх етапах: від заповнення заявки до комунікації з надавачем фінансування (навіть якщо це зовнішній банк / донор)</li> </ul>                                                                                  |
| Цільова аудиторія            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>мікро- і малі бізнеси в КІ</b> (валовий дохід <b>від 2 млн грн/рік</b>);</li> <li>• найбільш «зрілий» сегмент – <b>дизайн, книговидання, креативні агенції</b>;</li> <li>• бізнеси, які мають <b>потребу в позиковому фінансуванні</b> (інвестиції, касові розриви, маркетинг)</li> </ul>                                                                                                                            |
| Роль і функції СПКІ в пілоті | <ul style="list-style-type: none"> <li>• аналітична: верифікація фінансового стану ОКІ, ідентифікація фінансових потреб;</li> <li>• консалтингова: надання рекомендацій щодо вибору інструменту фінансування та підготовки документів;</li> <li>• агрегаційна: платформа-посередник між ОКІ, консультантами та партнерами з фінансування;</li> <li>• польова: тестування мікропозик або співфінансування на основі оцінювання готовності та супроводу</li> </ul> |
| Канали доступу до сервісу    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• пряме звернення (через форму заявки на сайті);</li> <li>• рекомендації від партнерських організацій (донорів, ОМС, мереж);</li> <li>• анонси та таргетована розсилка (у межах маркетингової кампанії)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                        |

| Компонент / аспект      | Опис                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Партнерська модель      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• фінансовий партнер – надає пілотні позики (банк / МФО / донор);</li> <li>• консалтинговий партнер – залучають для проведення діагностики й консультацій;</li> <li>• технічна підтримка – адміністративна команда або інституція, яка координує пілот</li> </ul>                  |
| Оцінювання ефективності | <ul style="list-style-type: none"> <li>• кількість ОКІ, що пройшли діагностику;</li> <li>• кількість наданих консультацій;</li> <li>• кількість поданих / схвалених заявок на фінансування;</li> <li>• зворотний зв'язок від учасників про цінність сервісу;</li> <li>• вартість обслуговування одного клієнта</li> </ul> |

## Вибір цільової аудиторії

**Мета етапу:** визначити конкретні підсегменти підприємців креативних індустрій, які:

- найбільше потребують СПКІ;
- здатні скористатися ним уже зараз;
- можуть продемонструвати результат, який підтвердить ефективність СПКІ.

**Очікувані результати етапу:** сформульований портрет пріоритетного клієнта для МЖП СПКІ, на якого буде орієнтована маркетингова комунікація, логіка СПКІ, а також критерії відбору для участі в пілоті.

Щоб ефективно запуснути пілотний проєкт, важливо чітко окреслити цільову аудиторію, з якою працюватиме СПКІ. Визначення ключових сегментів, оцінювання їхньої готовності до використання сервісу та опис «ідеального клієнта» дадуть змогу адаптувати продукт до найрелевантніших потреб, зосередивши зусилля команди на досягненні максимального ефекту. Подана нижче таблиця деталізує ці аспекти.

Табл. 2. Сегментування цільової аудиторії СПКІ та визначення «ідеального клієнта»

| Компонент                                     | Зміст / опис                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Базове сегментування ОКІ                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>за обсягом річного доходу:</b> мікро (&lt;2 млн грн); малі (2–10 млн грн); середні (10–25 млн грн);</li> <li>• <b>за підсектором:</b> дизайн (графічний, предметний, інтер'єрний, UX/UI); фешн-індустрія; книговидавництва (видавці, книгарні, перекладацькі бюро); креативні агенції (маркетинг, відео, події, брендинг); архітектура; музичний бізнес; анімація, розроблення відеоігор, тривимірна комп'ютерна графіка, візуальні ефекти</li> </ul> |
| Оцінювання готовності до використання сервісу | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ведення управлінського або хоча б мінімального фінансового обліку;</li> <li>• потреба в додатковому фінансуванні протягом 6–12 міс.;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

| Компонент                                      | Зміст / опис                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• досвід участі в грантових проєктах / програмах підтримки (опосередкований рівень «фінансової культури»);</li> <li>• потреба в консалтингу: формулювання нових проєктів, оптимізація витрат, стратегія</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Визначення «ідеального клієнта» СПКІ ОКІ, які: | <ul style="list-style-type: none"> <li>• мають дохід 2–10 млн грн на рік (мікро- та малий бізнес, потенційно кредитоспроможний);</li> <li>• працюють у підсекторах із високою часткою B2B / онлайн-продажів, з експортним потенціалом (креативні агенції, дизайн, фешн-індустрія, видавництва);</li> <li>• перебувають на стадії активного розвитку / виходу на нові ринки;</li> <li>• уже мають базовий фінансовий облік, але потребують консалтингу;</li> <li>• шукають позикове фінансування на зрозумілі бізнес-цілі (масштабування, касові розриви, запуск продукту тощо);</li> <li>• не мають повного доступу до банківських кредитів (через відсутнє / недостатнє матеріальне забезпечення, ставки, формальні бар'єри);</li> <li>• готові ділитися результатами / кейсами (важливо для подальшої валідації та просування СПКІ)</li> </ul> |

## Визначення форматів послуг

**Мета етапу:** чітко окреслити структуру майбутніх послуг СПКІ, зважаючи на гіпотези, підтверджені потреби й реалістичні обмеження МЖП-етапу.

**Очікувані результати етапу:** сформований перелік послуг, що надаватимуть у межах СПКІ, з визначеними форматами, умовами й цінністю, які вони створюють для ОКІ.

Табл. 3. Основні формати та умови надання послуг у межах СПКІ

| Компонент   | Зміст / формат / приклади                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Типи послуг | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ консалтинг: <ul style="list-style-type: none"> <li>• бізнес-діагностика (оцінювання поточного стану бізнесу / проєкту);</li> <li>• консультації з ведення управлінського обліку; консультації з підготовки до залучення фінансування;</li> <li>• консультації щодо доцільності та структурування фінансування проєктів / продуктів;</li> <li>• підтримка в підготовці заявок на фінансування (підготовка заявки, бізнес-плану, презентації);</li> </ul> </li> <li>■ фінансування (позика): <ul style="list-style-type: none"> <li>• розвитку бізнесу, розроблення та запуску нових продуктів, покриття касових розривів;</li> <li>• фінансування проєктів з елементом гранту; авансування майбутніх продажів;</li> <li>• маркетингового посилення;</li> <li>• кроспроєктного фінансування;</li> <li>• підготовки до участі в програмах</li> </ul> </li> </ul> |

| Компонент                       | Зміст / формат / приклади                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Формати надання                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>окремі послуги (можна замовити лише консалтинг або лише позику);</li> <li>комплексна підтримка / пакет (консалтинг → підготовка → фінансування → супровід → звітність);</li> <li>формати участі: через відкриту заявку на платформі; через рекомендацію партнера; через попередню участь у програмі навчання / розвитку</li> </ul> |
| Форма надання                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>онлайн або офлайн (залежно від ресурсу та географії);</li> <li>через команду СПКІ або партнерів (експертів, менторів);</li> <li>платно, безплатно або за умовами success fee / грантового покриття</li> </ul>                                                                                                                      |
| Умови надання                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>чіткі критерії відбору для фінансування;</li> <li>попередня консультація – обов'язкова умова для подання на позику;</li> <li>перший запуск – обмежена кількість учасників, тестові кейси</li> </ul>                                                                                                                                |
| Очікувана цінність для клієнтів | <ul style="list-style-type: none"> <li>підвищення фінансової грамотності та підготовленості до зовнішнього фінансування;</li> <li>доступ до позик на зрозумілих умовах;</li> <li>економія часу, зменшення трансакційних витрат;</li> <li>зростання довіри з боку донорів, банків, партнерів</li> </ul>                                                                    |

У результатах опитування та інтерв'ю з підприємцями КІ (проведеними наприкінці 2024 року) чітко сформульована потреба в таких цільових позиках:

Табл. 4. Приклади цільових позик, релевантних для підприємців КІ в Україні

| Категорія потреби                        | Приклади цільового використання позики                                                                                                                                    |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інвестиції в розвиток                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Купівля обладнання</li> <li>• Впровадження CRM/ERP</li> <li>• Вихід на нові ринки</li> <li>• Розширення каналів збуту</li> </ul> |
| Розроблення та запуск нових продуктів    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Розроблення нового продукту</li> <li>• Запуск продукту</li> <li>• Масштабування успішних продуктів</li> </ul>                    |
| Покриття касових розривів                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Під реалізацію грантових проєктів</li> <li>• Під відтерміновані оплати від маркетплейсів (Amazon, Etsy тощо)</li> </ul>          |
| Фінансування проєктів з елементом гранту | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Забезпечення співфінансування до гранту</li> <li>• Покриття витрат, не покритих грантом (УКФ, КЄ тощо)</li> </ul>                |
| Авансування майбутніх продажів           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Під майбутні накладки книг, колекції одягу тощо</li> <li>• Вистави, тури, перевидання</li> </ul>                                 |
| Маркетингове посилення                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Просування продуктів, створених за гранти</li> <li>• Рекламні кампанії під час виходу на ринок</li> </ul>                        |
| Кроспроєктне фінансування                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Фінансування пов'язаних проєктів у різних підсекторах КІ (наприклад, книжка → вистава → фешн-колекція)</li> </ul>                |
| Підготовка до участі в програмах         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Викуплення прав на переклад під грант УІК</li> </ul>                                                                             |

Структура майбутніх послуг СПКІ з визначеними форматами та умовами попередня й буде адаптована за результатами МЖП-тестування.

## Операційна модель СПКІ

**Мета етапу:** сформувати цілісне уявлення про логіку, послідовність та організаційні елементи функціонування СПКІ на етапі пілотного впровадження. Операційна модель має забезпечити ефективне надання послуг консалтингу й фінансування ОКІ, прозору взаємодію між учасниками процесу, а також гнучкість і масштабованість сервісу.

**Очікувані результати етапу:** визначені ключові процеси: від подання заявки ОКІ до надання послуг (консультацій, фінансування) та моніторингу результатів; описані ролі та функції основних учасників СПКІ; сформований маршрут проходження заявки з чіткими етапами (вхідна заявка → попередній скринінг → консультації → супровід → рішення → моніторинг); ідентифіковані потреби в цифровій інфраструктурі, зокрема платформі для обліку заявок, звітності та взаємодії з клієнтами та партнерами.

Операційна модель СПКІ охоплює всі етапи взаємодії з підприємцями – від подання заявки до супроводу після надання підтримки. Таблиця нижче відображає основні структурні компоненти сервісу, їхню функціональну логіку, розподіл ролей, механізми прийняття рішень та інструменти забезпечення ефективності. Такий підхід дає змогу забезпечити прозору, гнучку й масштабовану реалізацію сервісу як у форматі пілоту, так і в майбутньому системному впровадженні. Водночас зазначимо, що ці елементи попередні й будуть адаптовані за результатами МЖП-тестування.

Табл. 5. Ключові компоненти та функціональні блоки операційної моделі СПКІ

| Компонент                            | Зміст                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Загальний опис логіки роботи сервісу | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ цілі: <ul style="list-style-type: none"> <li>• забезпечити доступ ОКІ до комплексної підтримки, яка поєднує консалтинг та фінансування;</li> <li>• підвищити фінансову спроможність ОКІ через індивідуалізовані консультації, підготовку проєктів до залучення фінансування, формування фінансової грамотності;</li> </ul> </li> </ul> |

| Компонент | Зміст                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>спростити доступ до позик унаслідок підтримки підготовки документів, адаптації умов фінансування до специфіки бізнесу та супроводу на всіх етапах;</li> <li>пілотувати модель, яка може масштабуватися через організації розвитку бізнесу та використовуватися для грантових або інвестиційних програм; <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ключові ланки: <ul style="list-style-type: none"> <li>заявник (ОКІ) – підприємець / компанія, яка звертається по підтримку;</li> <li>адміністратор СПКІ – інституція або команда, яка координує роботу сервісу, приймає заявки, організовує консалтинг і процес фінансування;</li> <li>консультанти – фахівці з бізнес-аналізу, фінансового планування, проєктного управління, які проводять діагностику та надають рекомендації;</li> <li>фінансові партнери – банк, донор, інвестфонд або внутрішній фонд сервісу, який надає позику;</li> <li>цифрова платформа / інструмент – онлайн-сервіс для подання заявок, комунікації, адміністрування та моніторингу;</li> </ul> </li> <li>■ послідовність дій: <ul style="list-style-type: none"> <li>реєстрація заявки (через Google form, сайт, email або партнерські канали);</li> <li>попередній скринінг (оцінювання релевантності бізнесу, потреб та очікувань, мінімальних вимог);</li> <li>діагностика бізнесу (заповнення шаблону, зустріч / інтерв'ю, формування «профілю готовності» до фінансування);</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> |

| Компонент                  | Зміст                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• консультаційний супровід (розроблення або уточнення бюджету, бізнес-моделі, стратегії масштабування тощо);</li> <li>• формування кейсу / пакета (заявка + супровідна інформація) для прийняття рішення;</li> <li>• прийняття рішення щодо підтримки (надання консультацій, погодження позики, поєднана підтримка або відмова);</li> <li>• оформлення та видання позики (за потреби); супровід реалізації (періодичний контакт, консультації, координація з фінансовим партнером);</li> <li>• моніторинг та оцінювання результатів (збирання даних, аналітика, уроки для подальшого масштабування)</li> </ul>                                                       |
| Маршрут заявки             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• подання → відбір → консультації → оформлення підтримки → супровід → звітність</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Ролі та функції учасників* | <ul style="list-style-type: none"> <li>• адміністратор СПКІ (інституція-носіє) – ключовий координатор та організатор роботи сервісу (прийом заявок та організація вхідного скринінгу; формування й управління пулом консультантів; комунікація з фінансовими партнерами; узгодження типових процедур (діагностика, кейс-форми, шаблони заявок); адміністрування ухвалення рішень (або через власну команду, або через зовнішню кредитну комісію/ партнера); забезпечення бази даних заявників, результатів підтримки, моніторингу; розвиток сервісу, вдосконалення продуктів, масштабування);</li> <li>• консалтингова команда – здійснює професійну підтримку заявників на етапах підготовки до</li> </ul> |

| Компонент                    | Зміст                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | <p>фінансування (проведення діагностики бізнесу; допомога у формуванні запиту, обґрунтування потреби у фінансуванні; розроблення / адаптування бізнес-плану, фінансової моделі, бюджету; оцінювання життєздатності та ризиків проєкту; підготовка кейсу до розгляду фінансовим партнером; менторський супровід після отримання фінансування (за потреби));</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>фінансовий партнер** – забезпечує надання фінансової підтримки – позики, гарантії тощо (оцінювання кейсів, наданих адміністратором СПКІ або консультантами; ухвалення рішення про фінансування / погодження умов; визначення та адміністрування фінансових умов; надання коштів заявнику; моніторинг фінансової дисципліни та результатів; участь у формуванні зворотного зв'язку та політик доступу);</li> <li>технічний супровід – забезпечує ефективну та прозору цифрову інфраструктуру сервісу (розроблення або адаптування плат-форми подання заявок; підтримка CRM-системи для трекінгу заяв, статусів, рішень; забезпечення захищеного зберігання даних; впровадження інструментів аналітики та звітності; автоматизація шаблонів, нагадувань, електронної комунікації)</li> </ul> |
| Інструменти прийняття рішень | <ul style="list-style-type: none"> <li>форма заявки***;</li> <li>критерії оцінювання****;</li> <li>протоколування</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Механізм надання послуг      | <ul style="list-style-type: none"> <li>механізм надання консультацій (індивідуально / ваучерно / пакетно);</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

| Компонент                      | Зміст                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>механізм адміністрування фінансування (види позик, джерела коштів, супровід)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Цифровий складник сервісу      | <ul style="list-style-type: none"> <li>мінімальні функції онлайн-системи (реєстрація заявок, комунікація, звітність, моніторинг)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| План операційної команди       | <ul style="list-style-type: none"> <li>перелік фахівців, потрібних для пілоту (менеджер продукту, акаунт-менеджери, сервіс-дизайнер, ІТ-менеджер, адміністратор);</li> <li>структура управління: керівник / координатор сервісу;</li> <li>загальне управління сервісом, стратегічне планування, контроль реалізації цілей пілоту; операційна команда – фахівці, які забезпечують щоденну роботу сервісу (у пілоті це може бути 2–3 особи з частковим завантаженням); консалтингова група (може бути зовнішня або змішана); фінансовий партнер (внутрішній або зовнішній); експертна або кредитна рада (за потреби) – може діяти періодично (раз на квартал) або лише у виняткових випадках; технічний адміністратор / платформа – може бути окремою командою або делегованим зовнішнім партнером</li> </ul> |
| Моніторинг та внутрішній аудит | <ul style="list-style-type: none"> <li>алгоритм відстежування якості надання послуг;</li> <li>зворотний зв'язок від ОКІ;</li> <li>коригування дій</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

Примітки: \*У разі потреби деякі функції можуть тимчасово об'єднуватися в межах невеликої команди (наприклад, адміністратор + консультант); \*\*фінансовий партнер може бути внутрішній (у межах СПКІ – наприклад, пілотний фонд) або зовнішній (банк, донор, МФО); \*\*\*додаток Б; \*\*\*\*додаток В.

## Індикатори ефективності СПКІ

**Мета етапу:** визначення системи індикаторів для оцінювання ефективності пілотного запуску СПКІ як нового інструменту фінансування й розвитку підприємців у секторі.

**Очікувані результати етапу:** створена чітка система моніторингу ефективності пілоту СПКІ; використання запропонованих індикаторів як частини регулярного моніторингу; сформоване підґрунтя для адаптування або масштабування СПКІ, зважаючи на результати пілотного впровадження та аналіз індикаторів.

Щоб оцінити результативність пілотного запуску СПКІ, пропонуємо систему ключових індикаторів, які дають змогу відстежувати як попит на сервіс, так і якість його реалізації, фінансову результативність, задоволення клієнтів і внутрішню ефективність адміністрування.

Табл. 6. Ключові індикатори ефективності СПКІ

| Категорія               | Індикатор ефективності                                                                                                                                                                        |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Попит та залучення      | <ul style="list-style-type: none"> <li>кількість поданих заявок на консультацію та / або фінансування;</li> <li>частка заявок, що пройшли діагностику / підготовку до фінансування</li> </ul> |
| Конверсія у продукт     | <ul style="list-style-type: none"> <li>частка підприємств, які оплатили консалтингові послуги;</li> <li>частка підприємств, що залучили позику після консультації</li> </ul>                  |
| Фінансова релевантність | <ul style="list-style-type: none"> <li>найчастіші запити щодо типу позик / цілей фінансування;</li> <li>середня сума запитаної та наданої позики</li> </ul>                                   |

| Категорія                 | Індикатор ефективності                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сприйняття сервісу        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• рівень задоволеності користувачів (через опитування);</li> <li>• готовність рекомендувати СПКІ іншим (Net Promoter Score)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Управлінська ефективність | <ul style="list-style-type: none"> <li>• середній термін розгляду заявки;</li> <li>• частка користувачів, які скористалися більше, ніж однією послугою</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Фінансова ефективність    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• вартість надання послуг у розрахунку на 1 клієнта (EUR/грн);</li> <li>• дохід від надання послуг (консалтинг, комісії за фінансування);</li> <li>• вартість коштів для позик (середньозважена ставка залучення капіталу);</li> <li>• відношення вартості коштів і ставок за депозитами в банку (щоб оцінити альтернативну дохідність);</li> <li>• частка витрат, що покривається доходами сервісу (рівень самоокупності)</li> </ul> |

## Підготовка до МЖП-тестування

**Мета етапу:** забезпечити організаційну, технічну та змістову готовність до проведення МЖП-тестування ключових елементів СПКІ у реальному середовищі за участі представників цільової аудиторії.

**Очікувані результати етапу:** визначений перелік функцій / послуг, які тестуватимуть на етапі МЖП; сформований тестовий портфель заявок та критерії їх відбору; підготовлені шаблони документів (форма заявки, чек-листи оцінювання, трекінг-прогресу); сформована команда для МЖП (відбір акаунт-менеджерів, консультантів, технічних супровідників); розроблений протокол супроводу користувача / ОКІ під час МЖП; узгоджені канали зворотного зв'язку та метрики оцінювання ефективності МЖП; сформовані дорожня карта МЖП та опис логіки документування / рефлексії результатів.

Щоб перевірити гіпотези й базову архітектуру СПКІ, передбачено етап МЖП-тестування. На цьому етапі заплановано реалізувати мінімально життєздатну версію сервісу, яка дасть змогу протестувати ключовий функціонал, оцінити попит, зібрати відгуки користувачів та ідентифікувати бар'єри перед масштабуванням. У таблиці нижче подано основні компоненти підготовки до МЖП: від формування команди й документації до логістики та механізмів зворотного зв'язку.

Табл. 7. Ключові компоненти підготовки до МЖП-тестування СПКІ

| Компонент                                 | Зміст / опис                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Опис функціоналу, тестованого під час МЖП | <ul style="list-style-type: none"> <li>діагностика, базова консультація, тестовий супровід заявки, симуляція видання мікропозики тощо</li> </ul> |
| Формування тестової вибірки ОКІ           | <ul style="list-style-type: none"> <li>з огляду на ідеальний портрет клієнта, розміру бізнесу, підсектору, регіону, типу потреб</li> </ul>       |
| Розроблення пакета документів МЖП         | <ul style="list-style-type: none"> <li>форма заявки;</li> <li>критерії та форма оцінювання;</li> <li>трекер дій / етапів</li> </ul>              |

| Компонент                                                         | Зміст / опис                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Організація команди МЖП                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>менеджер продукту, координатор МЖП;</li> <li>консультанти та ментори;</li> <li>технічна підтримка</li> </ul>                        |
| Планування логістики МЖП                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>терміни проведення;</li> <li>цифрові інструменти та канали взаємодії;</li> <li>зберігання та оброблення даних</li> </ul>            |
| Розроблення плану зворотного зв'язку та інтерпретації результатів | <ul style="list-style-type: none"> <li>опитування учасників;</li> <li>внутрішній аналіз команди;</li> <li>оновлення гіпотез / архітектури продукту</li> </ul>              |
| Підготовка до масштабування / наступних ітерацій                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>на основі МЖП – ідентифікація слабких місць, можливості вдосконалення, визначення ключових бар'єрів перед масштабуванням</li> </ul> |

## Орієнтовна тривалість, бюджет та потенційні джерела фінансування пілоту

**Мета етапу:** надати орієнтовне бачення обсягу ресурсів (часових, фінансових, організаційних), необхідних для реалізації пілоту СПКІ, а також ідентифікувати потенційних донорів або програм підтримки, які могли б профінансувати запуск такого сервісу.

**Очікувані результати етапу:** визначені оптимальна тривалість та можливі джерела фінансування пілотного проєкту; обґрунтований орієнтовний бюджет пілоту з розподілом за ключовими категоріями витрат.

Орієнтовна тривалість впровадження пілоту:

- підготовчий етап (діагностика, гіпотези, архітектура, формування команди, операційна модель) — 4–6 міс.;
- МЖП-тестування та супровід перших кейсів – 12 міс.;
- оцінювання результатів, доопрацювання, масштабування – 8–12 міс.

Загалом пілотна фаза СПКІ – до 2,5 років із можливістю подальшої інтеграції в постійний сервіс.

Табл. 8. Орієнтовна потреба у фінансуванні (у базовому варіанті для 15–20 кейсів)

| Стаття витрат                                                           | Орієнтовна сума, € | Коментар                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------|
| З/ п команди сервісу<br>(менеджер, координатор,<br>аналітик, бухгалтер) | 60 000             | Невелика команда з 3–5<br>ключових фахівців                      |
| Консалтингові послуги                                                   | 30 000–40 000      | Оплата зовнішніх<br>експертів (фінанси,<br>маркетинг, стратегія) |
| IT/CRM, цифрова<br>інфраструктура сервісу                               | 3000–3600          | Цифрове подання заявок,<br>облік, оцінювання, трекінг            |

| Стаття витрат                             | Орієнтовна сума, €  | Коментар                                            |
|-------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------|
| Маркетинг, комунікації, події             | 5000                | Популяризація сервісу, оброблення заявок, залучення |
| Позиковий фонд для ОКІ (револьверний)     | 80 000 – 105 000    | Пілотне кредитування 15–20 ОКІ                      |
| Оцінювання ефективності / зовнішній аудит | 6000                | Незалежне оцінювання результатів пілоту             |
| Загальна сума                             | 184 000 – 219 600 € | На 24 місяці                                        |

Потенційні джерела фінансування:

- міжнародні програми підтримки МСП/інституційного розвитку (EIB/EIF програми для МСП через посередників; EU4Business, GIZ, ЄБРР – консалтинг, розвиток екосистем; House of Europe, Creative Europe, British Council – підтримка КІ, організацій розвитку);
- національні донорські програми / бюджет (МКСК – для інституційної підтримки; державна підтримка МСП – через Фонд розвитку підприємництва, ОДА, міські бюджети, інструменти державно-приватного партнерства);
- приватні благодійні фонди / корпоративні донори (Impact Funds, що підтримують соціальне підприємництво; фонди, орієнтовані на інновації та розвиток підприємництва, наприклад, [Zagoriy Foundation](#), [UMAEEF](#)).

## Цільова модель фінансової сталості сервісу СПКІ (у базовому сценарії)

Якщо кошти поворотної допомоги (позичковий капітал) залучені безповоротно або на умовах нульової вартості (наприклад, грантове чи бюджетне фінансування), СПКІ передбачає поступовий перехід на часткову або повну самоокупність завдяки комбінації доходів від:

- плати за консалтингові послуги: частково покривають грантовими коштами або може стягуватися безпосередньо з ОКІ (залежно від рівня готовності платити);

- комісії / fee за успіх: орієнтовно 3–5 % від суми залучених коштів (як винагорода за адміністрування та супровід);
- адміністративних платежів: фіксованого внеску за розгляд заявки / підготовку бізнес-кейсу (наприклад, 100–200 євро).

Така модель дає змогу донорським або муніципальним організаціям інвестувати насамперед у формування та поповнення поворотного фонду, натомість операційні витрати сервісу поступово покриваються комерційною діяльністю СПКІ.

У пілотному форматі з обмеженою кількістю кейсів очікуваний рівень покриття операційних витрат становить 30–50 %, а після масштабування портфеля – до 60–80 %. Отже, СПКІ має потенціал поступово наближатися до фінансової сталості, зберігаючи пільгові умови для підприємців і привабливість для партнерів, які можуть поповнювати фонд позик.

## Висновки

Пропозиції нового інструменту фінансування креативних індустрій – сервісу підтримки КІ – відповідь на ключові бар'єри доступу підприємців КІ до фінансування в Україні. Вона базується на глибинному аналізі потреб ОКІ, рівня їх готовності до залучення фінансування та структурних обмежень, що впливають на їхній доступ до фінансування (відсутність інституцій посередництва, фрагментарний ринок підтримки, недовіра банків і фінансових установ до ОКІ, обмеження регуляторного та правового поля, нерозвиненість ринку фінансових консультантів), а також на міжнародних практиках та інструментах. Однак напрацювання щодо СПКІ попередні й будуть адаптовані за результатами МЖП-тестування.

СПКІ у пілотному форматі покликаний протестувати гіпотези щодо:

- ефективності поєднання консалтингу та позикових продуктів;
- ролі інституційного посередника у формуванні запиту до фінансування;
- економічної життєздатності такого сервісу для різних організацій – донорських, муніципальних, квазідержавних, громадських.

Проект закладає основу для побудови інституційної інфраструктури, яка дасть змогу не лише спростити доступ до фінансування, а й підвищити фінансову культуру, прозорість і конкурентоспроможність підприємців креативних індустрій. Його реалізація відкриє шлях до масштабування моделі в інших регіонах або її інтегрування в наявні системи підтримки бізнесу (Дія.Бізнес, центри підтримки підприємництва тощо).

Запропонована концепція пілотного проєкту СПКІ може бути використана як заявка на грантове фінансування, основа для запуску СПКІ в межах наявних програм підтримки або як модель для регіональних партнерів, що хочуть ініціювати подібний сервіс.

**Додаток А****Дорожня карта створення СПКІ****1. Формулювання бачення і завдань СПКІ**

- Опис місії СПКІ: що він вирішує (фінансова неспроможність, нестача консалтингу, доступ до продуктів)
- Цілі СПКІ: які гіпотези має перевірити? Що вважатимуть успішним результатом?
- Метрики успіху: кількість ОКІ, які звернулися / отримали послугу, відсоток повернень, рівень задоволеності, обсяг фінансування

**2. Вибір цільової аудиторії**

- Сегментування ОКІ: за розміром (дохід), підсектором (дизайн, книговидавництва, агенції), стадією розвитку
- Визначення «ідеального клієнта» пілоту: хто отримає максимальну вигоду й покаже реальні результати

**3. Операційна модель СПКІ**

- Процес проходження заявки (відбору, оброблення, супроводу, рішення)
- Роль та навантаження консультантів
- Взаємодія з фінансовими партнерами (банки, фонди)
- Розроблення й тестування інструментів (CRM, форми заявки та її оцінювання тощо)

**4. Бізнес-модель та фінансова стратегія СПКІ**

- Business Model Canvas або подібний шаблон
- Сценарії доходу (оплата консалтингу, success fee за залучене фінансування тощо)
- Типова структура витрат (зарплата команди, консультанти, супровід заявок, аудит, CRM тощо)
- Фінансова точка беззбитковості
- Формування політики кредитування (умови позик, критерії оцінки позичальників)

## 5. Розроблення МЖП, тестування та оптимізація

- Продуктовий дизайн послуги
- Формування продуктової лінійки

## 6. Побудова партнерств

Визначення й підписання домовленостей з партнерами:

- фінансова установа (банк, МФО, донор)
- консультанти (профільні фахівці)
- локальні хаби (центри підтримки підприємництва або інші платформи взаємодії)

Узгодження моделі відбору, процесів, розподілу ризиків

## 7. Комунікація та залучення учасників

- Кампанія серед відібраних OKI
- Онлайн-презентація продукту/ механізму
- Вебінар/ воркшоп: «Як отримати фінансування через СПКІ»

## 8. Реалізація та моніторинг

- Запуск пілоту: прийом заявок, надання послуг, супровід
- Фіксація всіх даних: кількість, якість, відгуки, складнощі
- Регулярні синхронізації з партнерами

## 9. Оцінювання ефективності та збирання зворотного зв'язку

- Онлайн-опитування, глибинні інтерв'ю з OKI, консультантами, партнерами
- Виявлення бар'єрів, точок росту, недоліків у логіці процесу

## 10. Узагальнення результатів і підготовка до масштабування

- Протокол пілоту (що працює, а що — ні)
- Пропозиції для постійної версії продукту
- Підготовка до масштабування / інтегрування в інституційну рамку

## Додаток Б

### Шаблон заявки на участь у пілоті СПКІ (первинна версія)

**Мета:** коротка, але інформативна форма для попереднього відбору заявників, які хочуть отримати консультаційну та/або фінансову підтримку.

#### 1. Профіль бізнесу / компанії

Назва компанії/ бренду: \_\_\_\_\_

Сайт або соцмережі компанії/ бренду: \_\_\_\_\_

Сфера діяльності:

- ☐ видавництво
- ☐ дизайн (графічний, предметний, інтер'єрний)
- ☐ фешн-індустрія
- ☐ архітектура
- ☐ музична індустрія
- ☐ відеопродукція/ анімація
- ☐ інше \_\_\_\_\_

**Поточна стадія розвитку вашого бізнесу ідея або запуск (pre-seed / early stage)**

- ☐ ранній етап (створення продукту, перші продажі, перевірка бізнес-моделі)
- ☐ стадія росту (масштабування)
- ☐ зрілий бізнес
- ☐ важко визначити

**Оборот за останні три роки (по роках)** \_\_\_\_\_

#### 2. Запит на підтримку

**Опишіть коротко продукт/ проєкт, який ви хочете реалізувати за підтримки сервісу** (коротко: 2–3 речення)

**На які цілі плануєте використати поворотну фінансову допомогу?**

- ☐ масштабування комерційно успішних проектів / продуктів;
- ☐ розробку або запуск нового продукту;
- ☐ закупівлю обладнання;
- ☐ розширення каналів збуту;
- ☐ вихід на нові ринки (географічно, включаючи експорт);
- ☐ маркетингове посилення продукту, створеного за підтримки грантового фінансування;
- ☐ забезпечення грантового співфінансування

**Вкажіть суму фінансування, яка вас цікавить** \_\_\_\_\_

**Орієнтовна тривалість використання фінансування** \_\_\_\_\_

**3. Ваші контактні дані**

Ім'я та прізвище

\_\_\_\_\_

Телефон

\_\_\_\_\_

E-mail

\_\_\_\_\_

## Додаток В

### Форма оцінювання заявки ОКІ на участь у пілоті СПКІ

| Критерій                                   | Опис                                                                                                                                                                  | Оцінка | Коментар |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------|
| 1. Відповідність цільовій аудиторії пілоту | Бізнес належить до пріоритетного підсектору (дизайн, книговидавництва, креативні агенції), має дохід понад 2 млн грн, має підприємницьку історію, потенціал зростання | 0–5    |          |
| 2. Зрозумілість і конкретність запиту      | Чітко сформульовано, що саме потрібно: консалтинг/ фінансування / і те, і те, є пояснення для чого                                                                    | 0–5    |          |
| 3. Обґрунтованість цілі запиту             | Ціль фінансування відповідає типам позик, тестованим у пілоті, має логіку розвитку бізнесу                                                                            | 0–5    |          |
| 4. Реалістичність суми запиту              | Сума адекватна цілі, масштабам бізнесу й типовим обсягам підтримки в межах пілоту                                                                                     | 0–5    |          |
| 5. Потенціал для демонстраційного ефекту   | Бізнес може показати успішний кейс залучення підтримки, зростання або масштабування                                                                                   | 0–5    |          |
| 6. Мотивація та готовність до співпраці    | Є якісна відповідь на питання «Чому саме ми?», готовність ділитися результатами / співпрацювати                                                                       | 0–5    |          |
| 7. Репутація та прозорість                 | Публічна присутність, соціальні мережі, базова відкритість до перевірки / співпраці                                                                                   | 0–3    |          |
| 8. Ризики співпраці                        | Потенційні труднощі (нестабільність, невизначеність, відсутність фіндисципліни тощо)                                                                                  | -3–0   |          |

### Сумарна оцінка: 33 бали

(Рекомендований прохідний бал – **25+**; пріоритет – заявки з  $\geq 30$  балів)

### Примітки:

Оцінювання проводять двоє експертів.

Для кожного кейсу можна додати коротко сильну сторону (наприклад, «цікавий кейс із запуском нового продукту»).

Можливий окремий трек для «слабших, але перспективних» заявок – з фокусом на консультаційну підтримку.

## Додаток Г

### Анкета для зворотного зв'язку з учасниками пілотного проєкту СПКІ

**Мета:** зібрати враження, оцінки та пропозиції щодо покращення сервісу підтримки креативних індустрій (СПКІ)

#### 1. Загальна інформація

Назва вашого бізнесу / організації:

---

Підсектор креативних індустрій:

- ☐ Дизайн
- ☐ Книговидання
- ☐ Креативна агенція
- ☐ Інше: \_\_\_\_\_

Форма участі в пілоті:

- ☐ Консалтинг
- ☐ Фінансування
- ☐ Консалтинг + фінансування

#### 2. Оцінювання сервісу СПКІ

Оцініть за шкалою від 1 (незадовільно) до 5 (відмінно):

| Показник                                   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|--------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Якість комунікації з командою СПКІ         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Якість консультацій                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Практична користь наданих рекомендацій     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Простота та зручність подання заявки       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Швидкість ухвалення рішення про підтримку  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Якість супроводу під час пілоту            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Релевантність фінансового інструменту      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Зрозумілість умов співпраці / фінансування | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**3. Вплив на ваш бізнес**

Чи вважаєте ви участь у пілоті корисною для розвитку вашого бізнесу?

- ☐ Так
- ☐ Частково
- ☐ Ні

Яких змін зазнав ваш бізнес під час / після пілоту? (можна обрати кілька)

- ☐ Створено / оновлено фінансовий план
- ☐ Налагоджено управлінську звітність
- ☐ Залучено фінансування
- ☐ Протестовано новий продукт / проєкт
- ☐ Інше: \_\_\_\_\_

**4. Пропозиції та зауваження**

Що було найкориснішим у співпраці з СПКІ? *(відкрите поле)*

Що потрібно покращити? *(відкрите поле)*

Які формати / послуги ви хотіли б бачити у СПКІ в майбутньому? *(відкрите поле)*

Чи готові ви рекомендувати СПКІ іншим підприємцям у сфері КІ?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Не впевнений(-а)

*(коментар за бажанням)*



Фінансується  
Європейським Союзом

# RES POL

[Новини проєкту RES-POL](#)

[Facebook RES-POL](#)

Цей пілотний проєкт створили за фінансової підтримки Європейського Союзу. Її зміст є відповідальністю Громадської спілки "Центр регіональний розвиток" і не обов'язково відображає позицію Європейського Союзу.