



**USAID**  
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ



# ЗВІТ

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Вплив COVID-19 на роботу  
підприємств лісового сектору

Дослідження проведене агенцією економічного розвитку  
PPV Knowledge Networks за підтримки Програми USAID  
«Конкурентоспроможна економіка України» (KEY)

ЛЬВІВ 2020

## ЗМІСТ

Резюме .....	3
Результати дослідження .....	5
Порівняльна схема діючих, ініційованих та необхідних з позиції МСП інструментів підтримки бізнесу .....	12
Рекомендації заінтересованих сторін .....	15
Рекомендації для КЕУ щодо пріоритетних інструментів та напрямків формування політик програм підтримки МСП лісового сектору України .....	16

## РЕЗЮМЕ

Упродовж травня 2020 р. агенція економічного розвитку PPV Knowledge Networks провела дослідження впливу Covid-19 та карантинних заходів на підприємства лісового сектору України. Лісовий сектор включає усі галузі, що працюють з деревиною, — лісозаготівля, деревообробка, меблева галузь, плитна та целюлозно-паперова галузі. Дослідження складалось з опитування підприємств лісового сектору, проведення фокус-групи із ключовими заінтересованими сторонами сектору, аналізу програм підтримки бізнесу та формування рекомендацій.

В опитуванні взяли участь 95 компаній лісового сектору з 15 областей України. Більшість респондентів працює у малих бізнесах (47%), ще майже 30% — у мікро (вкл. самозайнятих), а 17% — у середніх компаніях.

Карантин та обмеження, спричинені ним, поряд із зниженням купівельної спроможності мають значний вплив на лісовий сектор загалом (більше 90% респондентів так вважають). Понад 80% компаній-респондентів істотно постраждали від пандемії — зупинились або скоротили виробництво. Майже половина підприємств уже скоротили обсяг реалізації товарів чи послуг до 50% чи більше річного обороту, інша половина респондентів очікує, що зниження обсягу реалізації до цього рівня відбудеться до кінця року.

Компанії сектору перебувають у ситуації глибокої кризи ліквідності — 48% має брак ресурсів для сплати податків, 56% має проблеми з оплатою праці працівників, а 62% наращують кредиторську заборгованість.

Практично всі компанії-респонденти скоротили зайнятість персоналу або відправили працівників у відпустки, понад 20% вдалися до звільнення персоналу.

Підприємствам лісового сектору важко перевести роботу в онлайн-режим, оскільки виробничі процеси пов'язані з використанням ручної праці (71% респондентів вказали на це).

У середньому, компанії сектору змогли б функціонувати в умовах коронакризи не довше 3 місяців, причому 26% — лише 1 місяць.

Підприємства вважають, що впродовж півроку зможуть відновити рівень обороту, який передував епідемії (51% компаній вказали на це), а окремим організаціям вдасться відновитись за рік (32%) або два (17%).

Поширення пандемії Covid-19 призвело до значного падіння попиту на товари підприємств лісового сектору і, відповідно, браку обігових коштів та росту дебіторської заборгованості. Ці чинники мають найбільший вплив на підприємства лісового сектору, незалежно від розміру бізнесу та галузевої приналежності.

Компанії-респонденти вважають, що пом'якшити негативний вплив карантину на сектор зможуть, в першу чергу, заходи, спрямовані на відтермінування виплати зобов'язань: короткострокові податкові пільги, кредитні канікули, покриття видатків на заробітні плати працівникам. Програми стимулювання попиту, в свою чергу, допоможуть компаніям відновити виробничі процеси, наростити обороти та зменшити дебіторську заборгованість.

Водночас, підприємства лісового сектору майже не користуються діючими програмами підтримки бізнесу. Показник використання програм підтримки коливається від 1% до 23%, залежно від програми. Заінтересовані сторони лісового сектору вказують на труднощі з використанням загальнодержавних програм підтримки МСП через складні процедури.

В умовах дії карантинних обмежень загострилась потреба в автоматизації виробничих процесів на підприємствах, що сприяло би обмеженому використанню ручної праці (50% компаній вказують на це).

Підприємства лісового сектору відчують потребу в зміні формату та способу комунікації для залучення клієнтів, реалізації товарів. Половина компаній, що взяли участь у дослідженні, вказали на потребу у підтримці в здобутті потрібних навичок з онлайн-продажів чи залучення фахівців з онлайн-маркетингу. Заінтересовані сторони лісового сектору зазначають необхідність підтримки підприємств в пошуку інструментів та каналів збуту у виході на нові експортні ринки в коопераціях, кластерах, тощо.

Дослідження діючих в Україні програм підтримки бізнесу та потреб підприємств лісового сектору показує, що існує розрив між потребами МСП та інструментами, впровадженими урядом для їх підтримки. Податкові пільги та підтримка зайнятості є мінімальними за розміром та покриттям. Програма доступного кредитування 5-7-9% є найцільовішим до потреб МСП інструментом. Водночас, програма не користується популярністю серед підприємств сектору через складні процедури та брак довіри до неї з боку МСП. Ініціативи із стимулювання попиту наразі не включено до ініціатив Стабілізаційного фонду (травень 2020), хоча є бажаними для МСП.

#### **Рекомендований підхід до антикризової підтримки лісового сектору:**

- Ключова сфера для допомоги — онлайн маркетинг.
- У рамках антикризової підтримки недоцільно надавати допомогу в оцифруванні виробничих процесів.
- Грантова підтримка не допоможе зберегти неконкурентні підприємства.
- Сектор істотно закредитований та потребує допомоги із обслуговуванням кредитів у період економічного спаду.

#### **Рекомендовані пріоритетні інструменти та напрямки формування політик програм підтримки МСП лісового сектору України:**

1. Програма підтримки оцифрування маркетингу.
2. Підтримка доступу до програми 5-7-9%.
3. Програма підтримки збутової кооперації.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Упродовж травня 2020 р. агенція економічного розвитку PPV Knowledge Networks провела дослідження впливу Covid-19 та карантинних заходів на підприємства лісового сектору України. Лісовий сектор включає усі галузі, що працюють з деревиною, — лісозаготівля, деревообробка, меблева галузь, плитна та целюлозно-паперова галузі. Дослідження складалось з опитування підприємств лісового сектору, проведення фокус-групи із ключовими заінтересованими сторонами сектору, аналізу програм підтримки бізнесу та формування рекомендацій.

В опитуванні взяли участь 95 компаній лісового сектору з 15 областей України (67% — Зх.Україна, 21% — Пн.Україна, 11% — Центральна Україна, 1% — Сх.Україна). Більшість респондентів представляють деревообробну та меблеву галузі (рис. 1). Компанії мали можливість зазначити кілька галузей діяльності або запропонувати додаткові, серед яких були біоенергетика (6), деревообробка (як додатковий вид діяльності, 13), виробництво шпону (2).

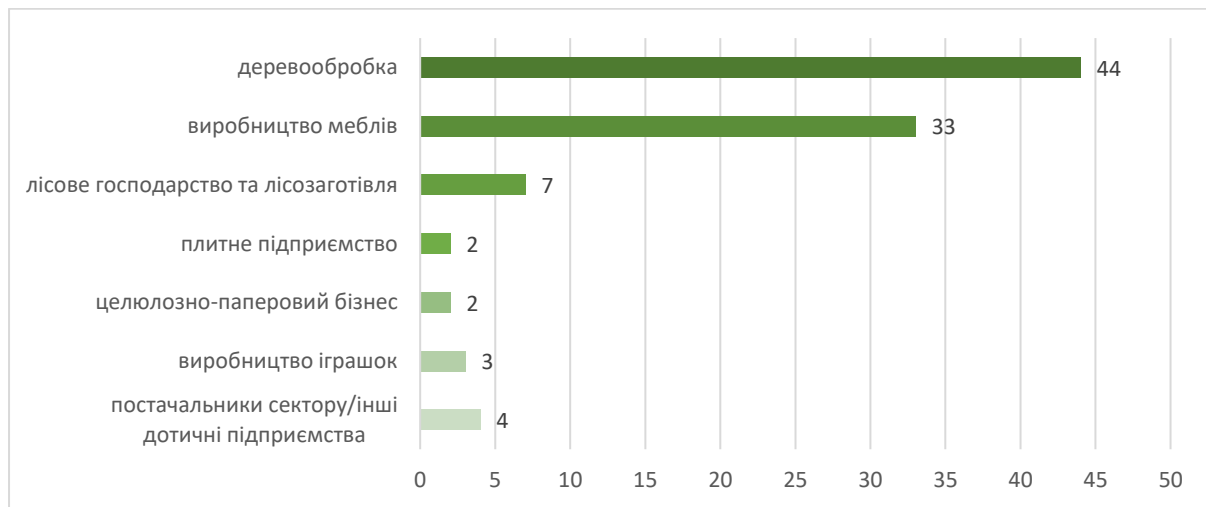


Рис. 1. Розподіл компаній-респондентів за галузями лісового сектору основного виду діяльності (в од. відповідей респондентів).

Вибірка респондентів відповідає складу сектору — більшість респондентів працює у малих бізнесах (47%), ще майже 30% — у мікро (вкл. самозайнятих), а 17% у середніх компаніях (рис. 2).

Майже 50% респондентів представляють товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), біля 30% — фізичні особи-підприємці (ФОП), майже 14% — приватні підприємства (ПП), ще 7% складають інші організаційні форми (ПАТ, ПрАТ, ДП, ВГОІ УТОГ, навчальний заклад, кооператив).

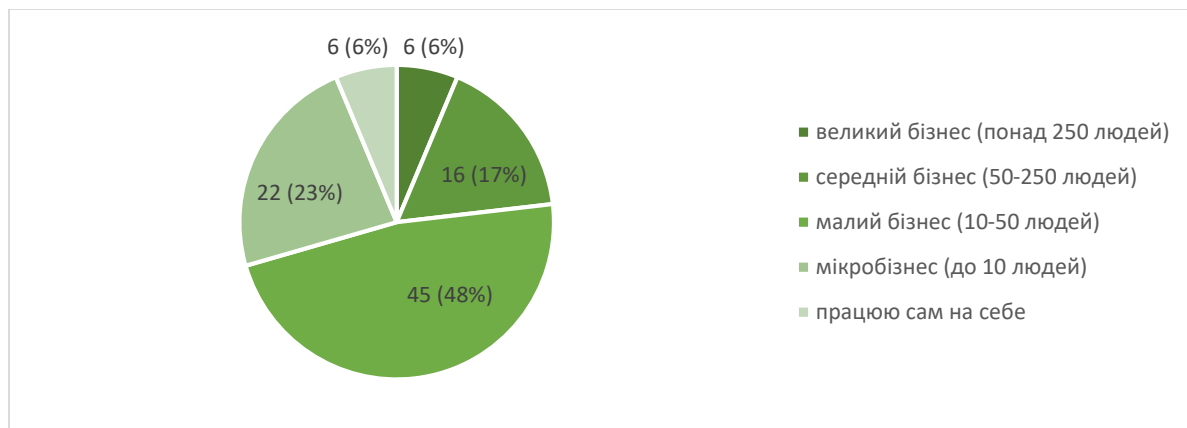
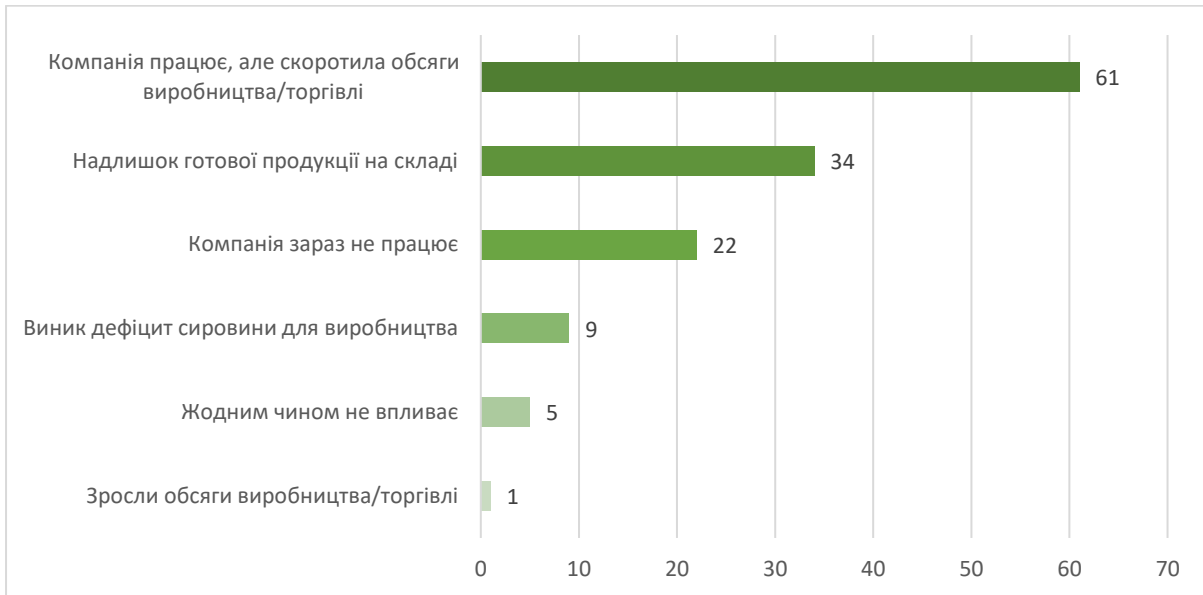


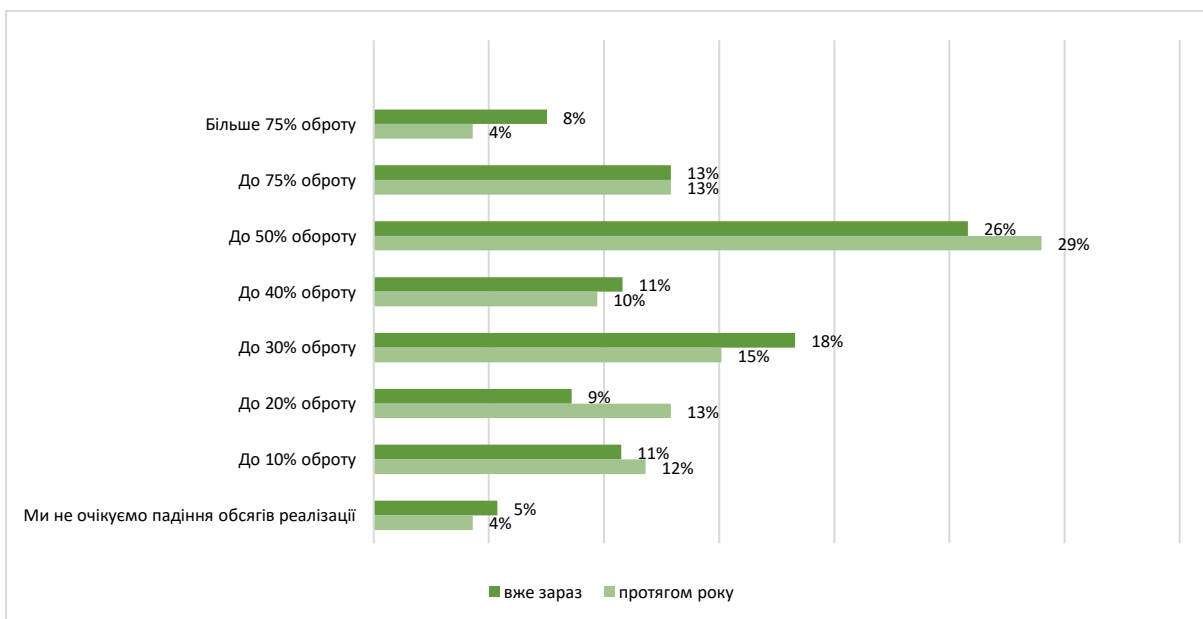
Рис. 2. Розподіл компаній-респондентів за розміром бізнесу ( у кількісному та відсотковому співвідношенні).

Понад 80% компаній-респондентів істотно постраждали від пандемії — зупинились або скоротили виробництво (рис. 3). Третина респондентів має надлишок готової продукції на складі — працювали на склад або відчували падіння попиту. Респонденти зазначали, що карантин вплинув на загальне сповільнення економічної діяльності — зросли терміни очікування та терміни оплати, заморожені контракти тощо.



**Рис. 3.** Вплив пандемії COVID-19 та карантинних заходів на роботу підприємств (кількість відповідей респондентів).

46,2% компаній відповіли, що обсяг реалізації товарів чи послуг вже знизився до 50% і більше річного обороту, при цьому 46,2% респондентів очікують на зниження обсягу реалізації понад 50% протягом року (рис. 4.).



**Рис. 4.** Показники зниження обсягу реалізації товарів чи послуг уже зараз та протягом року через поширення COVID-19.

Очікувано, чим більший бізнес, тим оптимістичніше оцінює втрати від коронакризи — 72% мікробізнесів очікують річного падіння обсягу продажів до 50% або більше, 40% — серед малих підприємств та лише 25% серед середніх. Майже 63% середніх компаній (50-250 працівників) оцінюють можливість падіння продажів на рівні до 30%.

Компанії сектору перебувають у ситуації глибокої кризи ліквідності (рис. 5) — 48% має брак ресурсів для сплати податків, 56% має проблеми з оплатою праці працівників, а 62% наращують кредиторську заборгованість.

Практично всі компанії-респонденти скоротили зайнятість персоналу або відправили працівників у відпустки, понад 20% звільнили персонал (рис. 6). Компанії сектору змогли перебудуватись під ситуацію — 20% перевели усіх або частину працівників на віддалену роботу.



Рис. 5. Вплив пандемії COVID-19 на виплату зобов'язань.



Рис. 6. Вплив пандемії на зайнятість працівників (шкала вимірювання у відсотках).

71% респондентів не змогли або не можуть в принципі перевести діяльність в онлайн-режим, оскільки виробничі процеси пов'язані з використанням ручної праці. Частині компаній вдалося налагодити управлінські процеси та продажі в онлайн-режимі, переважно меблевикам.

За результатами опитування, у середньому компанії сектору зможуть функціонувати в умовах коронакризи не довше 3 місяців, причому 26% опитаних зможуть функціонувати лише 1 місяць.

Лише через півроку підприємства зможуть відновити рівень обороту, який передував епідемії (51% компаній вказали на це), а окремим організаціям вдасться відновитись за рік (32%) або два (17%).

Поширення пандемії Covid-19 призвело до значного падіння попиту на товари підприємств лісового сектору (внутрішній український та зовнішній європейський ринки) і, відповідно, браку обігових коштів та росту дебіторської заборгованості. Ці чинники мають найбільший вплив на підприємства лісового сектору, незалежно від розміру бізнесу та галузевої приналежності (рис. 7).

Оскільки основні негативні наслідки карантинних заходів пов'язані із браком фінансових ресурсів (рис.5, 7), компанії-респонденти вважають, що пом'якшити негативний вплив карантину на сектор зможуть, в першу чергу, заходи, спрямовані на відтермінування виплати зобов'язань (рис. 8): короткострокові податкові пільги, кредитні канікули, покриття видатків на заробітні плати працівникам. Програми стимулювання попиту, в свою чергу, допоможуть компаніям відновити виробничі процеси, наростити обороти та зменшити дебіторську заборгованість.

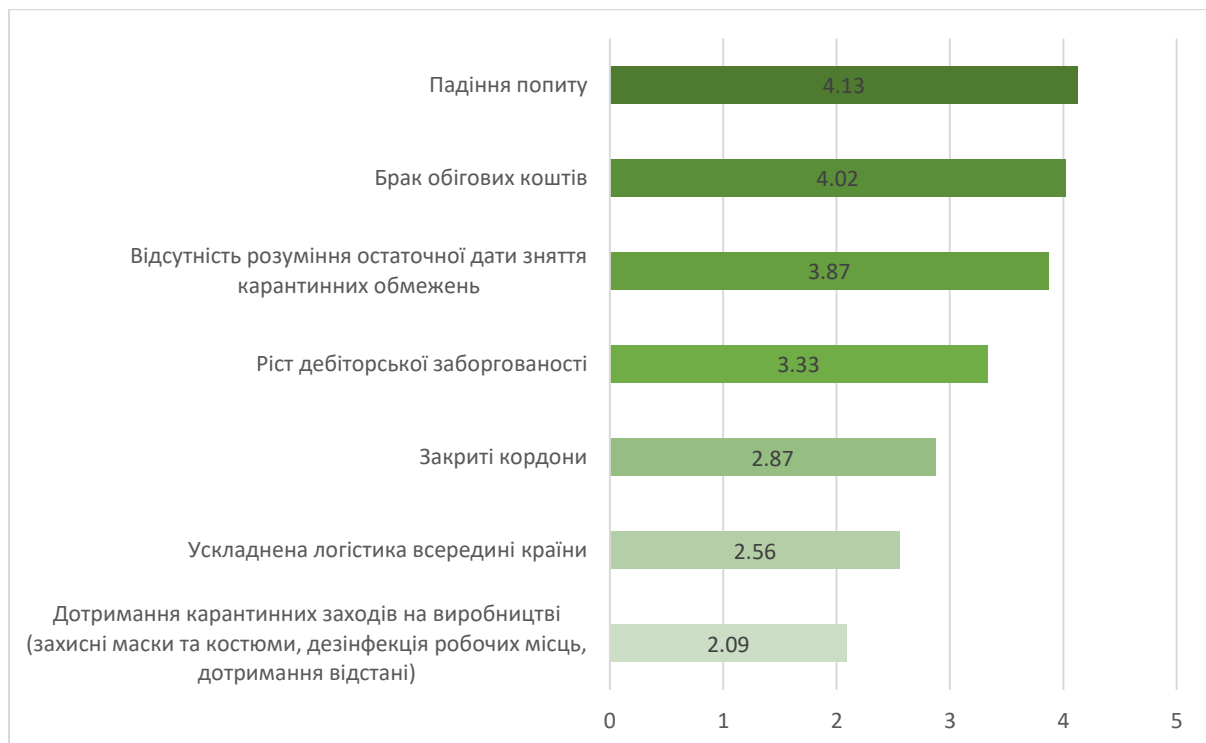


Рис. 7. Суттєві чинники дії карантинних обмежень (середня кількість балів за шкалою від 1 до 5)

Водночас, під час дослідження виявлено, що підприємства лісового сектору майже не користуються діючими програмами підтримки бізнесу (рис. 9). Зокрема, кредитні канікули використовують лише 11% опитаних компаній, пільгові кредити за програмою 5-7-9% — всього



4% респондентів. Крім цього, бачимо низький рівень поінформованості про програми підтримки бізнесу серед підприємств сектору, близько 20% не знали про існування таких можливостей. 60% підприємств не скористались жодною з перерахованих програм підтримки, хоча 20% з них розглядали всі або окремі програми підтримки.

Карантин та обмеження, спричинені ним, поряд із зниженням купівельної спроможності мають найбільш вагомий вплив на лісовий сектор загалом (більше 90% респондентів так вважають). Але найбільше відчувають вплив цих факторів виробники меблів. Ціновий шок на ринках ЄС 2019 року найбільше зачіпає середні та малі деревообробні компанії та середні підприємства галузі лісового господарства і лісозаготівлі.

В умовах дії карантинних обмежень загострилась потреба в автоматизації виробничих процесів на підприємствах, що сприяло би обмеженому використанню ручної праці (50% компаній вказують на це).

Підприємства лісового сектору відчувають потребу в зміні формату та способу комунікації, залучення клієнтів, реалізації товарів. Але мають брак знань щодо налагодження процесів онлайн-продажів та маркетингу, тому 53% компаній потребують консультативно-експертної підтримки (рис.11).



Рис. 8. Заходи, які допоможуть пом'якшити негативний вплив COVID-19 (середня кількість балів за шкалою від 1 до 5)

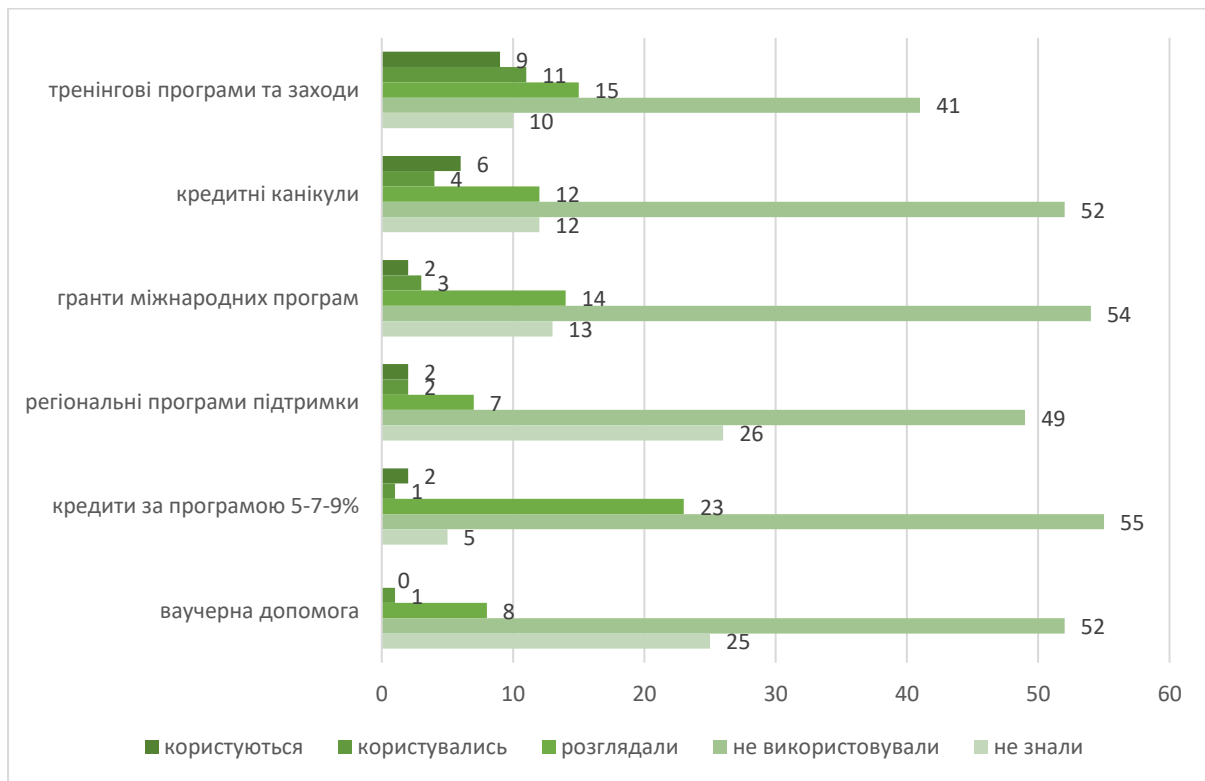


Рис. 9. Програми підтримки, якими користуються опитані компанії (од. відповідей респондентів).

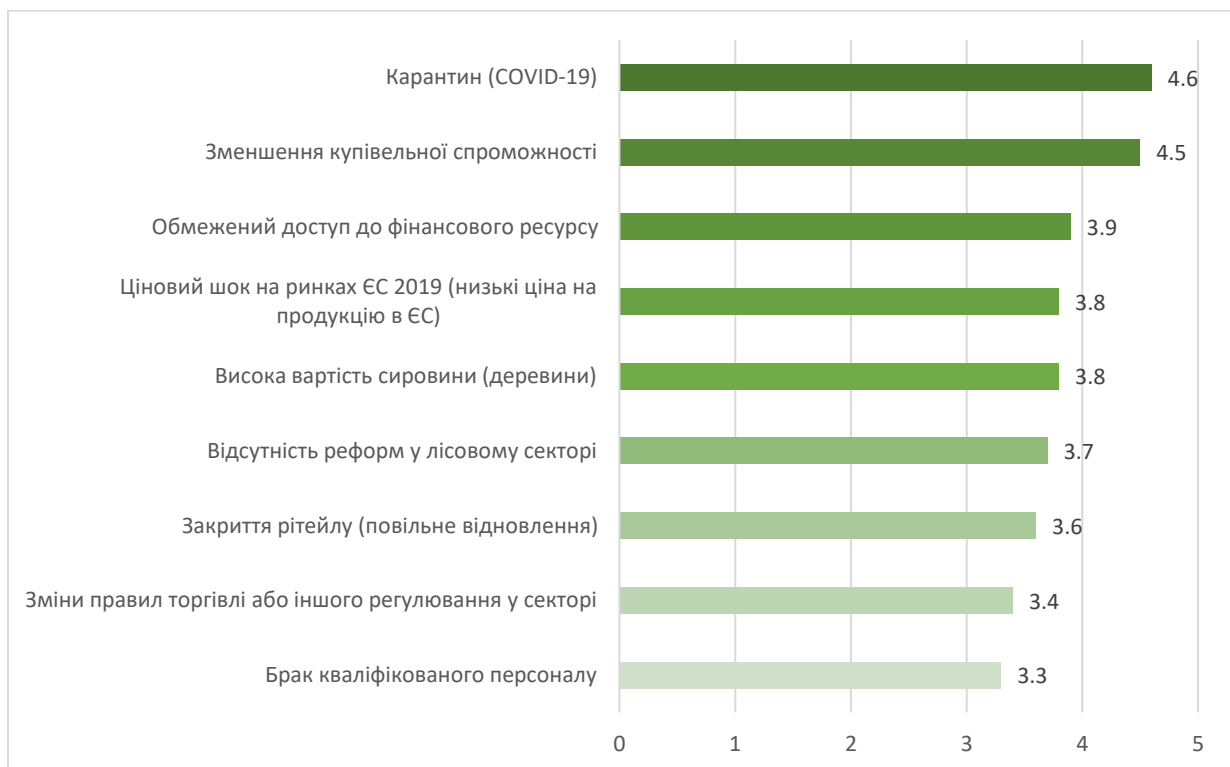


Рис. 10. Вплив наступних істотних факторів на сектор загалом станом на квітень 2020 р. (середня кількість балів за шкалою від 1 до 5).

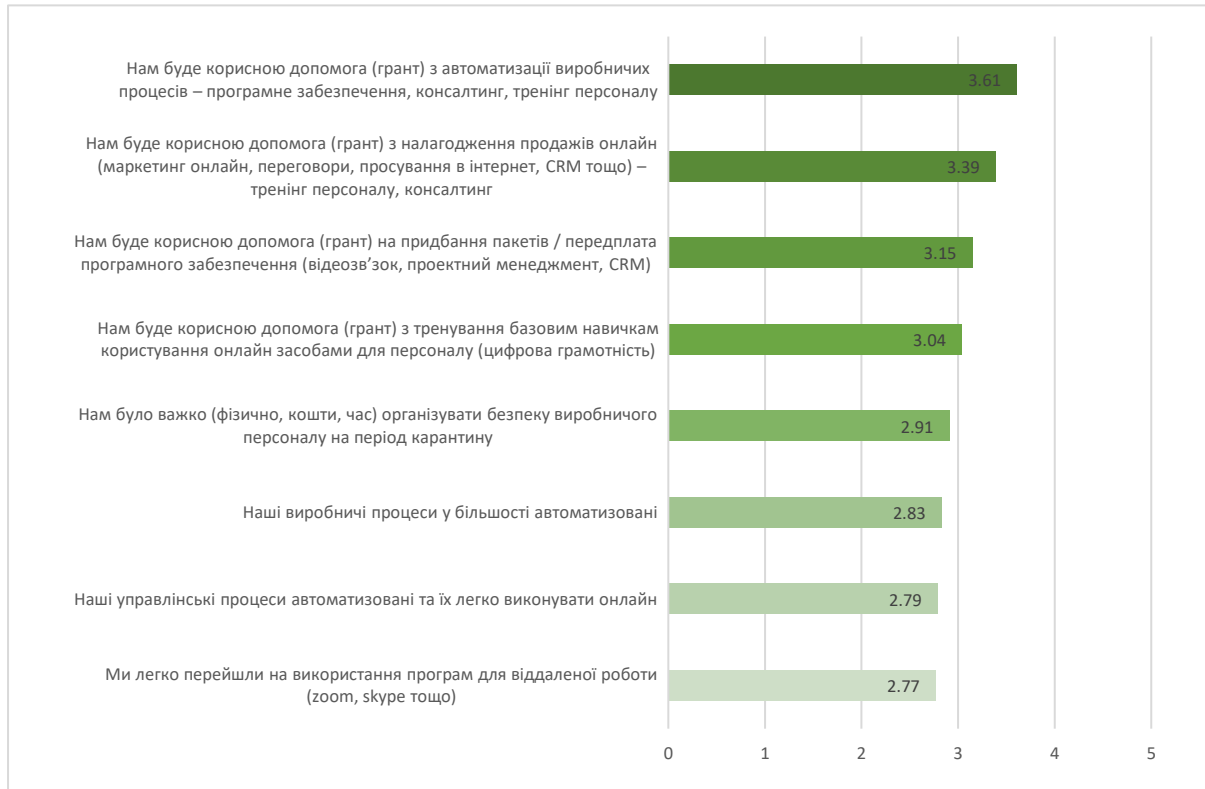


Рис. 11. Оцінка потреб компаній в процесах діджиталізації (середня кількість балів за шкалою від 1 до 5).

## НАЯВНІСТЬ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПРОГРАМ ПІДТРИМКИ МСП

Впродовж квітня-травня 2020 р. Кабінет Міністрів України поступово запроваджував ініціативи, націлені на підтримку МСП під час коронакризи та відновлення економіки, або видозмінював існуючі програми підтримки. Ключові запроваджені ініціативи з точки зору лісового сектору<sup>1</sup>:

1. Звільнення від сплати пені та штрафів за порушення податкового законодавства впродовж карантину.
2. Звільнення від сплати плати за землю (податку на землю та орендної плати) державної та комунальної власності (деякі підприємства лісового сектору, особливо державної форми власності, працюють на державних землях).
3. Звільнення від нарахування ЄСВ підприємцями на період карантину (значна частина мікро та малих підприємств у лісовому секторі працюють як ФОПи).
4. Допомога по частковому безробіттю — відшкодування частини зарплати працівникам, які тимчасово перебувають на частковій зайнятості на період карантину<sup>2</sup>.
5. Зміни до державної програми доступних кредитів 5-7-9% — дозволене рефінансування існуючих кредитів (до 3 млн грн, до 5 років, 0%), дозволені кредити на поповнення оборотних коштів (до 3 млн, до 2 років, під 3%).

Інші запроваджені заходи або мало впливають на підприємства лісового сектору або не стосуються напряму підприємств лісового сектору. Однією з ініціатив, яка могла би мати великий вплив на МСП лісового сектору, була ініціатива з призупинення нарахування оренди на комерційну нерухомість на період карантину, але у кінцевій редакції Закону норма була пом'якшена, рішення щодо оренди фактично залишилось за сторонами відносин оренди (фактично не відбулось жодних змін для МСП), - отже, ця ініціатива не включена до переліку вище.

З іншого боку, ключовими запитами на підтримку серед МСП лісового сектору були наступні (див. вище):

1. Короткострокові податкові пільги.
2. Кредитні канікули, доступ до кредитування.
3. Стимулювання попиту.
4. Підтримка зайнятості (часткова оплата праці працівників).
5. Зменшення / відтермінування оренди.

<sup>1</sup> <https://sme.gov.ua/covid19-ga/#qa2>

<sup>2</sup> <https://dcz.gov.ua/novyna/detalna-instrukciya-yak-robotodavcyu-oformyty-dopomogu-po-chastkovomu-bezrobittyu>

**Порівняльна таблиця ініціатив, запроваджених урядом, та запитів МСП лісового сектору**

	Звільнення від сплати пені та штрафів	Звільнення від сплати плати за землю	Звільнення від нарахування ЄСВ підприємствами	Допомога по частковому безробіттю	Зміни до державної програми доступних кредитів 5-7-9%
Короткострокові податкові пільги		◆	◆		
Кредитні канікули, доступ до кредитування					◆◆
Стимулювання попиту					
Підтримка зайнятості (часткова оплата праці працівників)				◆◆	◆◆
Зменшення / відтермінування оренди					

**Таблиця 1.** Порівняльна таблиця ініціатив, запроваджених урядом, та запитів МСП лісового сектору.

**Легенда**

- ◆◆◆ добре продумана політика із чітким механізмом впровадження, що відповідає потребам та запитам бізнесу
- ◆◆ добре продумана політика, що відповідає потребам та запитам бізнесу, з нечітким механізмом впровадження
- ◆ політика, яка дещо відповідає потребам та запитам бізнесу

Таблиця унаочнює існуючий розрив між тим, що необхідно МСП, та інструментами, запровадженими урядом для підтримки МСП. Податкові пільги та підтримка зайнятості є мінімальними за розміром та покриттям. Програма доступного кредитування 5-7-9% є найцільовішим до потреб МСП інструментом. Водночас програма страждає від складності процедур та низького рівня обізнаності та довіри з боку МСП (див. вище). Інструмент із зменшення оренди не вдалось впровадити, а ініціативи із стимулювання попиту лише розглядаються як пропозиції до Стабілізаційного фонду (травень 2020).

На регіональному рівні програми підтримки МСП, релевантні для МСП лісового сектору, стосуються ініціатив з відшкодування відсоткових ставок за кредитами (програми-аналоги державної програми доступних кредитів 5-7-9%). Такі програми оголошені у Львівській, Полтавській, Тернопільській, Івано-Франківській, Рівненській та Сумській області. Водночас ці програми стосуються виключно інвестиційних проектів (закупівлі обладнання) та станом на травень 2020 р. не були запущені для набору проектів (через карантин та відповідні бюджетні

обмеження на регіональному рівні). Загалом, можна говорити про відсутність будь-яких значущих для МСП лісового сектору ініціатив з підтримки малого бізнесу на регіональному рівні.

План антикризових ініціатив для підтримки МСП, розроблений Центром економічного відновлення (травень 2020 р.), передбачає заходи із спрощення доступу до фінансів через механізми гарантування нових кредитів, запуск нових грантових програм ("Нові гроші") та рефінансування кредитів. Фактично, це продовження та розширення компонентів програми 5-7-9%. План також включає ініціативи з грантової підтримки оцифрування діяльності МСП та розбудову інфраструктури підтримки бізнесу. У плані немає ініціатив, націлених на стимулювання попиту. Можна припустити, що програма USAID KEY може допомогти компаніям лісового сектору використовувати державну програму 5-7-9%, запустити грантову підтримку для налагодження цифровізації компаній до запуску аналогічних державних програм (процес може тривати надто довго для потреб МСП) та впроваджувати програми стимулювання попиту, які не розглядаються на рівні державних ініціатив.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ ЗАІНТЕРЕСОВАНИХ СТОРІН

Представники компаній під час усних інтерв'ю та учасники фокус-групи зазначили наступні факти:

- Представники галузей лісового сектору вказують на труднощі з використанням загальнодержавних програм підтримки МСП, зокрема “Доступні кредити 5-7-9%”. Для багатьох компаній, особливо для мікро та малого бізнесу, процес отримання кредиту за програмою є надто обтяжливим — підприємці не розуміють нормативну базу, не вміють структурувати заявку тощо.
- Заінтересовані сторони сектору вказали на новий виклик, який виник в результаті карантинних обмежень — перенесення та скасування профільних виставок, які є традиційним інструментом промоції та реалізації продукції у секторі. Це, в першу чергу, стосується виробників меблів, продукції деревообробки та деревообробного обладнання. Учасники фокус-групи зазначили, що компанії опинились під загрозою дефіциту збуту та потребують нових шляхів для промоції своєї продукції. Очевидним є важливість переходу на онлайн-продажі, тож респонденти вказують на потребу у підтримці в здобутті потрібних навичок чи залучення фахівців з онлайн-маркетингу.
- Учасники фокус-групи також зазначили, що підприємства лісового сектору (особливо мікро та малі) опинились в кризовій ситуації через падіння попиту на продукцію, яку вони пропонують на ринку. Для них була б актуальною підтримка в пошуку не тільки інструментів, але й каналів збуту, у виході на нові експортні ринки в коопераціях, кластерах, тощо.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ ПРОГРАМИ USAID KEY

Рекомендований підхід до антикризової підтримки лісового сектору:

- Падіння попиту та доступ до ринків (закриття ритейлу, утруднення експорту тощо) є ключовими проблемами для сектору. Збереження та збільшення доходу від діяльності є первинними відносно доступу до фінансових ресурсів та збереження робочих місць — без доходів підприємства сектору не зможуть довго обслуговувати кредити або утримувати персонал.
- Ключова сфера для допомоги — онлайн маркетинг. Дослідження показало, що підприємства лісового сектору не готові до викликів просування своєї продукції та пошуку замовників в онлайн середовищі, за умови закриття виставок, заходів та обмеження роботи торгівельних мереж. Онлайн маркетинг та онлайн продажі - спосіб підтримки та відновлення доходу підприємств сектору, а це, у свою чергу, допоможе у збереженні кваліфікованого виробничого та технічного персоналу та відновлення фінансової ситуації.
- У рамках антикризової підтримки недоцільно надавати допомогу в оцифруванні виробничих процесів — часто це вимагає оновлення обладнання, тривалої підготовки та впровадження. Непевна ситуація з попитом підважує доцільність таких інвестицій (та, відповідно, грантової підтримки).
- Грантова підтримка не допоможе зберегти неконкурентні підприємства. Компанії із стратегією, конкурентними продуктами та ключовими здатностями, можуть співфінансувати проекти, розуміючи їхню користь для збереження конкурентоспроможності. Недоцільно підтримувати підприємства, які вже повністю закрились.
- Сектор істотно закредитований (54% респондентів зазначили це як проблему) та потребує допомоги із обслуговуванням кредитів у період економічного спаду — реструктуризації, здешевлення тощо. Саме на це скерований новий антикризовий компонент програми 5-7-9%, про яку сектор не знає та не використовує.

**Три рекомендованих пріоритетних інструменти та напрямки формування політик програм підтримки МСП лісового сектору України.**

### 1. Програма підтримки оцифрування маркетингу.

Логіка інтервенції

- Понад 50% респондентів зазначили, що їм буде корисною підтримка у налагодженні процесу продажів онлайн, включаючи закупівлю програмного забезпечення, консалтинг, налагодження відповідних внутрішніх процесів, тренінг персоналу тощо. Відсоток зростає для меблевих компаній та із зростанням розміру (чим більше бізнес — тим актуальніше).
- Оцифрування маркетингу та продажів онлайн допоможе компаніям сектору зберегти існуючих клієнтів (перейти у новий спосіб взаємодії зі своїми клієнтськими групами) та розширити доступ до нових цільових аудиторій.
- Оцифрування маркетингу допоможе створити нові робочі місця або перекваліфікувати існуючих працівників. Учасники фокус-групи погодилися на важливості оцифрування маркетингу для підвищення загальної конкурентоспроможності компаній сектору, — цифрові компетенції у маркетингу знадобляться і після завершення карантинних обмежень та під час відновлення економіки.



- Через скасування, відтермінування або зміну формату виставок - традиційного каналу маркетингу та продажів для лісового сектору, - у багатьох компаніях постала потреба перепрофільовувати відділи, що безпосередньо відповідали за виставкову діяльність.
- Цільовою аудиторією програми підтримки оцифрування маркетингу є більше малі та середні підприємства, — основа МСП у лісовому секторі. Потенційно, можна встановити критерій підтримки за розміром (кількість працівників має бути не меншою 20), водночас цей критерій важко відстежити через використання підрядної форми найму працівників (реєстрація як ФОП).

#### Рекомендований механізм підтримки (дизайн програми підтримки)

- Грантова підтримка на реалізацію проектів оцифрування маркетингу та продажів — налагодження бізнес-процесу онлайн маркетингу (вкл. перекваліфікацію існуючого персоналу або створення нових посад), створення або вдосконалення онлайн-магазинів, вихід на інтернет-майданчики та платформи, розробка або оновлення онлайн-активів, просування у соціальних мережах, онлайн-інструменти (візуалізатори, калькулятори, сервіси відстеження замовлень тощо), закупівля та налаштування програмного забезпечення, консультаційні послуги з планування та впровадження відповідних бізнес-процесів, налаштування онлайн-маркетингу та продажів для іноземних ринків (експорт) тощо.
- Термін реалізації проектів — від 3 до 12 місяців.
- Розмір грантової підтримки — до 1 млн грн. для малих підприємств та до 1,5 млн для середніх.
- Мінімальний рівень співфінансування — 10%.
- Для уможливлення оцінки впливу, заявники мають подати дані щодо наявності / відсутності продажів онлайн, рівня розвиненості онлайн-маркетингу (наявність персоналу, показники відвідуваності сайту, дані щодо сторінок у соціальних мережах тощо) на момент подання заявки.

#### Рекомендований обсяг підтримки та вплив

- Рекомендована кількість грантів — 30. Середній розмір — 800 тис. грн. Загальний обсяг програми — 25 млн грн.
- Очікуваний вплив — зростання обсягів продажів онлайн на 100% (подвоєння) впродовж року, кількість перепрофільованих (збережених) робочих місць або новостворених — у сер. 2 на проект, мін 50 загалом за програмою.
- Програму підтримки оцифрування маркетингу можна поєднати з програмою консультаційної допомоги МСП ініціативи EU4Business, що впроваджується ЄБРР (покриття 50% вартості консалтингових проектів, вкл. у сфері цифрового маркетингу), — МСП лісового сектору, які скористаються програмою KEU, можуть продовжувати розвивати цифровий маркетинг за допомогою програми консультацій ЄБРР.
- Програма може співпрацювати з проектом Merezha.com.ua — платформою для пошуку бізнес-консультантів, розробленою у рамках ініціативи EU4Business.

## 2. Підтримка доступу до програми 5-7-9%.

#### Логіка інтервенції

- Дослідження показало, що компанії лісового сектору не знають про можливості державної програми 5-7-9%, не знають про антикризові зміни до програми та загалом

не довіряють державним програмам підтримки. Програма пропонує відшкодування відсоткових ставок та гарантії (відсутність потреби у заставі) для кредитів розмірів до 3 млн грн.

- Програма 5-7-9% є новим інструментом в Україні, створеним на початку року, з відповідно недопрацьованим механізмом, експериментальним впровадженням, накладеним на інертність банківської системи.
- Респонденти, які знають про програму або безпосередньо пробували скористатись, вважають доступ до програми утрудненим через значні трансакційні витрати на оформлення кредиту — підготовку концепції інвестиційного проекту, формування моделі кредитування (на яку юридичну особу, сума, терміни тощо), переговори з банками, супровід оформлення тощо.
- Допомогу компаніям можуть надати бізнес-консультанти. В умовах кризи оплата послуг консультантів не є пріоритетним для компаній лісового сектору.
- Розблокування та полегшення доступу компаній лісового сектору до програми 5-7-9%, особливо антикризового компоненту (кредити на ліквідність та кредити на рефінансування кредитної заборгованості), здатне швидко залучити дешевий довгий кредитний ресурс для підтримки життєздатних підприємств сектору відносно невеликим коштом для програми USAID KEY (ефект важеля).

#### Рекомендований механізм підтримки (дизайн програми підтримки)

- Надання грантової підтримки компаніям лісового сектору для залучення коштів програми 5-7-9% - підготовку концепції інвестиційного проекту, формування моделі кредитування (на яку юридичну особу, сума, терміни тощо), переговори з банками, супровід оформлення тощо. Компанії можуть готувати на всі компоненти програми 5-7-9% — як антикризовий, так і на звичайні інвестиційні проекти.
- Розмір гранту — фіксований — 40 тис. грн або 60 тис. грн — для залучення кредитів програми 5-7-9% розміром до 1 млн. грн або понад 1 млн .грн відповідно.
- Грант виплачується виключно після підписання кредитного договору з банківською установою (плата за успіх). Вимога служитиме запобіжником проти недобросовісних заявників без реальної потреби у кредитних коштах.
- Заявники можуть використовувати кошти як на залучення зовнішніх консультантів, так і на оплату власного персоналу, який займатиметься підготовкою документації.
- Заявники мають подати декларацію добросовісності з підтвердженням, що на момент подання заявки вони не мають готового проекту та підтвердження з банку.
- Заявники мають заповнити форму з ключовими показниками діяльності (персонал, обороти тощо) та ключовими проблемами у діяльності через пандемію (можна використати питання опитника, що використовувався у дослідженні).
- Звітування за проектом полягатиме у наданні підтвердження (довідки) з банку з ключовими параметрами виданого кредиту (розмір, термін, ставка, дата подання заявки до банку) та контактної особи для перевірки достовірності даних та добросовісності позичальника. Перед затвердженням звіту проектний менеджер програми KEY може перевірити дані з відповідним банківським працівником.

#### Рекомендований обсяг підтримки та вплив

1. Дія антикризового компоненту програми 5-7-9% передбачена на термін до 90 днів після завершення карантину. Отже, рекомендованим кінцевим терміном реалізації програми з підтримки доступу до програми 5-7-9% є кінець серпня 2020 р.
2. Очікувана кількість грантів на підтримку доступу до програми 5-7-9% — 50. Середній розмір — 50 тис. грн. Загальний обсяг грантових коштів — 2,5 млн грн.
3. Очікуваний середній кредит, залучений від програми 5-7-9% — 1,2 млн. грн. Загальний обсяг залучених кредитних коштів — 60 млн. грн.
4. Очікувана середня кількість робочих місць, збережених або створених у рамках програми - 5 на кожну заявку. Разом — 500 збережених робочих місць.
5. У випадку ефективності програми, її можна поширити на інші сектори економіки та продовжити її дію на період після серпня 2020 р. (для кредитів на інвестиційні цілі).
6. Механізм такої програми підтримки доступу до програми 5-7-9% можна передати Мінекономіки, Фонду підтримки підприємництва (адміністратора програми 5-7-9%) та Офісу підтримки МСП (SME.DO) для впровадження державним коштом у 2021 р.

### 3. Програма підтримки збутової кооперації.

#### Логіка інтервенції

- Респонденти назвали падіння попиту найсуттєвішим наслідком дії карантинних обмежень. Майже половина респондентів очікує скорочення обсягів продажів за рік більше ніж на 50%. Стимулювання нового попиту та відновлення втраченого / або переміщеного попиту (через закриття точок продажу та торговельних мереж, відтермінування покупок споживачами) є ключовим напрямком підтримки лісового сектору.
- Стимулювання попиту — це спільна потреба для компаній сектору, незалежно від конкуренції між ними на ринку. Проведення спільних маркетингових кампаній є логічним проектом для об'єднань компаній — асоціацій, кластерів, консорціумів, тощо.
- Такі маркетингові кампанії можуть бути у вигляді тематичних маркетингових кампаній з просування певної категорії товару (наприклад українські іграшки, дачні будинки з української деревини, нові кухні, літня тераса тощо) або готові рішення, до реалізації якого може бути задіяно декілька компаній сектору (наприклад, реконструкція дерев'яних готелів).
- Інші формати спільного пошуку нових каналів збуту можуть включати спільні маркетингові заходи на цільових експортних ринках, що має мати на меті заключення комерційних угод або просування продукції, яка вже доступна на цьому ринку (не дослідження ринку). Також проекти можуть включати виконання комерційних замовлень великого об'єму кількома компаніями (формалізація процесів всередині тимчасового об'єднання для виконання замовлення).
- У часи кризи підвищується роль об'єднань, мереж та інших асоціативних організацій. Саме вони можуть виступати координаторами, менеджерами спільних маркетингових кампаній та проектів із відновлення попиту на ринках, де працюють їхні компанії-члени.
- Підтримка проектів, які впроваджуються кількома компаніями сектору під егідою асоціації або об'єднання, може підсилити значення та роль таких організацій підтримки бізнесу і на період економічної нормальності. У випадку формування нових консорціумів

для впровадження проектів це може спричинити появу нових асоціативних організацій, особливо на регіональному рівні.

#### Рекомендований механізм підтримки (дизайн програми підтримки)

- Грантова підтримка на реалізацію проектів оцифрування маркетингу та продажів — налагодження бізнес-процесу онлайн маркетингу (вкл. перекваліфікацію існуючого персоналу або створення нових посад), створення або вдосконалення онлайн-магазинів, вихід на інтернет-майданчики та платформи, розробка або оновлення онлайн-активів, просування у соціальних мережах, онлайн-інструменти (візуалізатори, калькулятори, сервіси відстеження замовлень тощо), закупівля та налаштування програмного забезпечення, консультаційні послуги з планування та впровадження відповідних бізнес-процесів, налаштування онлайн-маркетингу та продажів для іноземних ринків (експорт) тощо.
- Грантова підтримка проектів збутової кооперації — маркетингових кампаній на українському ринку, кампаній з просування української продукції на закордонних ринках, спільне виконання великих замовлень, тощо. Проекти націлені на стимулювання попиту та відновлення попиту на продукції українських компаній лісового сектору.
- Проекти можуть реалізовуватись компаніями-учасниками консорціуму із залученням зовнішніх підрядників (маркетингові агенції, комунікаційні агенції тощо) або власними силами.
- Заявниками можуть виступати асоціації, громадські спілки або консорціуми компаній (на підставі меморандуму, де один з членів консорціуму виступає координатором). Мінімальна кількість компаній-бенефіціарів маркетингової кампанії — 3.
- Дизайн кампанії має передбачати можливість відслідкувати ефективність кампанії (промоційні коди для продажу продукції, безпосередня можливість придбати товар на сайті кампанії тощо) та звітування за цими показниками.
- Термін реалізації проектів — від 3 до 12 місяців.
- Розмір грантової підтримки — до 1 млн. грн.
- Мінімальний рівень співфінансування — 10%.

#### Рекомендований обсяг підтримки та вплив

- Рекомендована кількість грантів — 5. Середній розмір — 800 тис. грн. Загальний обсяг програми — 4 млн. грн.
- Очікуваний вплив — безпосереднє зростання обсягів продажів компаній-учасників консорціумів на 10 млн. грн. впродовж тривалості кампанії та ще на 20 млн. впродовж року після завершення кампанії.
- Опосередкований вплив — мін. 3 існуючі асоціації покращили свою інституційну спроможність або створено нові асоціації учасників ринку.
- Комунікаційні канали програми USAID KEY можуть посилити маркетингові кампанії, що впроваджуватимуться у рамках реалізації проектів.

**PPV Knowledge Networks** – агенція економічного розвитку.

Ми розвиваємо бізнеси та міжсекторні зв'язки. Наші практики: креативна економіка, зелена економіка, розвиток МСП, місцевий економічний розвиток, бізнес-консалтинг, грантовий менеджмент. Ми надаємо послуги з проектного менеджменту, консалтингу, аналітики для бізнесу та організацій. Працюємо у Львові з 2008 року

## КОНТАКТИ

Телефони: + 38 067 67 47 012; + 38 067 56 00 693

Пошта: [info@ppv.net.ua](mailto:info@ppv.net.ua)

Адреса: Шота Руставелі, 12, Львів, 79005

[facebook.com/ppvknowledgenetworks](https://facebook.com/ppvknowledgenetworks)

**PPV.NET.UA**