KONRAD ADENAUER STIFTUNG

ЕКОНОМІЧНА ПРАВДА

ЦЕНТР ПРИКЛАДНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

НАСЛІДКИ ЕПІДЕМІЇ *COVID-19* ТА КАРАНТИННИХ ЗАХОДІВ ДЛЯ ПРОВІДНИХ СЕКТОРІВ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

CONSEQUENCES OF THE *COVID-19* EPIDEMIC AND QUARANTINE MEASURES FOR LEADING SECTORS OF THE UKRAINIAN ECONOMY

НАСЛІДКИ ЕПІДЕМІЇ *COVID-19* ТА КАРАНТИННИХ ЗАХОДІВ ДЛЯ ПРОВІДНИХ СЕКТОРІВ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Дослідження за результатами глибинних інтерв'ю з власниками та топ-менеджерами українських компаній

Publisher

Київ–Харків
2020

УДК 331.5
Н31

Дослідження підготовлене громадською організацією «Центр прикладних досліджень» у співпраці з «Економічною правдою» за підтримки Представництва Фонду Конрада Аденауера в Україні.

Інформація та погляди, викладені в цьому дослідженні, належать авторам і не обов'язково відображають офіційну думку Фонду Конрада Аденауера.

Усі частини цієї публікації захищені авторським правом. Жодна частина цієї публікації не може бути перекладена, скопійована, відтворена будь-якими електронними, механічними або іншими засобами, зберігатися або оброблятися електронними системами без попереднього дозволу авторів.

Авторський колектив:

Олександра Давимука — аналітикиня ГО «Центр прикладних досліджень»

Дмитро Дєнков — головний редактор інтернет-видання «Економічна правда»

Андрій Каракуц — голова ГО «Центр прикладних досліджень»

Юрій Щедрін — виконавчий директор ГО «Центр прикладних досліджень»

Переклад на англійську мову: *Пострибайло Катерина*

Ілюстрація на обкладинці: *Грибінник Ганна*

Н31 **Наслідки епідемії COVID-19 та карантинних заходів для провідних секторів економіки України.** Дослідження за результатами глибинних інтерв'ю з власниками та топ-менеджерами українських компаній. — Київ–Харків: Видавець О. А. Мірошниченко, 2020. — 188 с.

ISBN 978-617-7618-49-1

У публікації представлені результати опитування з використанням методу структурованих глибинних інтерв'ю з власниками та топ-менеджментом провідних українських компаній, а також представниками органів центральної та місцевої влади і сфери охорони здоров'я стосовно наслідків епідемії COVID-19 та карантинних заходів для провідних секторів економіки України. Усього в період з серпня по жовтень 2020 р. було проведено 63 індивідуальних глибинних інтерв'ю за підготовленими сценаріями для кожної окремої галузі економіки України. Отримані дані можуть розглядатися як кейси щодо ситуації в кожній окремій галузі, але дають можливість в цілому оцінити наслідки епідемії COVID-19 та карантинних обмежень для українського бізнесу в 2020 р.

УДК 331.5

© Центр прикладних досліджень, 2020
© Грибінник Ганна, ілюстрація на обкладинці, 2020
© Представництво Фонду Конрада Аденауера в Україні, 2020

ISBN 978-617-7618-49-1

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА 4

ВСТУП 7

ЯК COVID-19 ВПЛИНУВ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ? 9

КЕЙСИ 14

- Медична сфера 14
- Банківська сфера 17
- Бізнес-послуги, B2B, консалтинг 21
- Виробництво харчових продуктів та напоїв 24
- Експортери, які зіткнулися з падінням попиту і логістичними проблемами 27
- Імпортери авто та техніки 31
- IT-сектор 34
- ТРЦ та кінотеатри 38
- Логістика (вантажоперевезення і пошта) 42
- Медичні технології та препарати 46
- Медіа 50
- Нафтогазова сфера 54
- Нерухомість та девелопмент 57
- Приватні дитячі садки, школи, заклади вищої освіти 61
- Ресторани/кафе/бари 66
- Рітейл (мережі магазинів) 68
- Сільське господарство 72
- Телекомунікації 76
- Транспорт 81
- Туристичний бізнес та готельна сфера 85
- Місцева влада 88

ВИСНОВКИ 94

ПЕРЕДМОВА

Дана публікація є результатом опитування власників та топ-менеджменту компаній з ключових галузей економіки України, а також представників органів центральної та місцевої влади і сфери охорони здоров'я. Дослідження відбувалось із застосуванням якісних методів соціології: шляхом проведення глибинних інтерв'ю.

Усього в період з серпня по жовтень 2020 р. було проведено 63 глибинних інтерв'ю за підготовленими сценаріями (guided interview) для кожної окремої галузі економіки України. Отримані дані можуть розглядатися як кейси щодо ситуації в кожній окремій галузі, але дають можливість в цілому оцінити наслідки епідемії COVID-19 та карантинних обмежень для українського бізнесу в 2020 р.

Команда проекту хоче висловити подяку представникам бізнесу, центральної та місцевої влади і сфери охорони здоров'я, які погодилися взяти участь в даному дослідженні:

1. **Антонюк Юрій** — віце-президент, голова, «CEE EPAM».
2. **Бадрітдінов Сергій** — генеральний директор, «Intertop Ukraine».
3. **Бейлін Михайло** — власник «La Famiglia», співвласник «Kyiv Food Market».
4. **Бєда Ігор** — керуючий директор, «GlobalLogic Україна».
5. **Бова Юрій** — міський голова Тростянця.
6. **Богданов Максим** — керівник відділу продажів, «Reikartz Hotel Group».
7. **Бондаренко Дмитро** — генеральний директор, Група Компаній ЛІГА.
8. **Бульба Олександр** — генеральний директор, «Нова пошта».
9. **Вадатурський Олексій** — генеральний директор, «НІБУЛОН».
10. **Ведернікова Олена** — засновниця, «Elena Vedernikova Private School».
11. **Глазунов Сергій** — генеральний директор, «Smart Energy».
12. **Гриценко Олексій** — виконавчий директор, «Mediatrade».
13. **Даніман Павло** — директор з маркетингу, «Київстар».
14. **Дейнега Ольга** — директор з корпоративного управління та контролю, «Vodafone Україна».

15. **Деркач Дмитро** — співвласник, «Планета Кіно».
16. **Ємець Роман** — директор, «Dream Town».
17. **Єрмоличев Роман** — заступник міністра фінансів України.
18. **Єфименко Костянтин** — президент, «Biopharma».
19. **Жумаділов Арсен** — генеральний директор ДП «Медичні закупівлі України».
20. **Звєрєва Катерина** — засновниця, «SAPIENZA».
21. **Зозуля Олексій** — виконавчий директор, «Фокстрот».
22. **Зражевська Анастасія** — директорка з корпоративних комунікацій, «Дарниця».
23. **Климов В'ячеслав** — співвласник, «Нова пошта».
24. **Козлівська Віра** — голова наглядової ради, «Коблево».
25. **Корольов Сергій** — директор, «Порше Центр Київ Аеропорт» .
26. **Костюк Володимир** — виконавчий директор, «Фармак».
27. **Красовський Валерій** — генеральний директор, «Sigma Software».
28. **Курінна Валентина** — генеральний директор, учбово-навчальний комплекс «Умка».
29. **Кушнір Ігор** — голова правління-президент, «Київміськбуд».
30. **Ляшко Віктор** — головний санітарний лікар України.
31. **Малеєв Антон** — голова, «Перспектива».
32. **Мельник Петро** — виконавчий директор, «Agricom Group».
33. **Морозов Денис** — фінансовий директор «Інтерпайп».
34. **Ніконов Ігор** — засновник, власник, почесний президент, «KAN Development».
35. **Огуряєва Катерина** — директор з маркетингу, «Сільпо».
36. **Пахольчук Ярослав** — генеральний директор, «1+1 медіа».
37. **Перелома Сергій** — перший заступник голови правління, «Нафтогаз України».
38. **Перцовський Олександр** — перший заступник гендиректора, «Укрпошта» (до жовтня 2020 р.).
39. **Петрашко Ігор** — міністр розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України.

40. **Писарук Олександр** — голова правління, «Райффайзен банк Аваль».
41. **Райков Ігор** — директор з виробництва, «SAGA Development».
42. **Рибаченко Катерина** — генеральна директорка, «Агро-Регіон».
43. **Романов Дмитро** — комерційний директор, «Добродія».
44. **Романчук Роман** — генеральний директор, «Multiplex».
45. **Савощенко Тамара** — заступник Голови Правління, «Укргазбанк».
46. **Садовий Андрій** — міський голова Львова.
47. **Самаріна Ганна** — заступник Голови Правління (з питань фінансів), «ПриватБанк».
48. **Сапожкова Еліна** — тимчасово виконуюча обов'язки директора, готель «Дніпро»
49. **Сєроухов Дмитро** — генеральний директор, «SkyUp» та «Join UP!».
50. **Сич Віталій** — головний редактор, «НВ».
51. **Скорняков Дмитро** — генеральний директор, «HarvEast».
52. **Соколов Олександр** — генеральний директор, «Pro-Consulting».
53. **Стешенко В'ячеслав** — співвласник, «KLO».
54. **Тинний Ігор** — власник, «Прага», «Montecchi Capuleti», «Marlin».
55. **Федор Ольга** — директор з маркетингу, «ТІС».
56. **Фоменко Сергій** — віце-президент, «Міжнародні Авіалінії України».
57. **Хромець Віталій** — ректор Університету Короля Данила (до вересня 2020 р.).
58. **Худо Андрій** — співласник, засновник, «Холдинг емоцій !FEST».
59. **Шинкарчук Юрій** — CEO-керуючий, «Укр-Китай Коммунікейшин».
60. **Юрик Іван** — виконуючий обов'язки голови правління, «Укрзалізниця» (до вересня 2020 р.).
61. **Язиджи Ісмет** — генеральний директор, «ЛАЙФСЕЛЛ».
62. «Київхліб» (представник компанії).
63. «Рошен» (представник компанії).

ВСТУП

У зв'язку з кризовою ситуацією, викликаною пандемією COVID-19, український бізнес в 2020 р. опинився на межі виживання. Спад економіки, скорочення купівельної спроможності та зміна поведінки громадян, відсутність підтримки (або її неефективність) з боку держави призвели до скорочення виробництва, або навіть зупинки цілих галузей господарства.

В умовах кризи держава запровадила жорстку регуляторну політику, що створила перепони для роботи, знижуючи рентабельність бізнесу. Насамперед під загрозою опинилися малі та середні підприємства. Великі корпорації також змушені скорочувати штат, відправляючи працівників у безкоштовні відпустки.

Подолання наслідків пандемії коронавірусу та карантинних обмежень для економіки України неможливе без врахування бачення та потреб самих бенефіціарів — представників бізнесу. З цією метою громадська організація «Центр прикладних досліджень» у співпраці з «Економічною правдою» за підтримки Представництва Фонду Конрада Аденауера в Україні здійснила комплексне дослідження ключових галузей економіки, які зіткнулися з труднощами у своїй роботі в 2020 р.

Головною метою дослідження було отримання інформації від власників та топ-менеджменту українських компаній: яким чином пандемія COVID-19 та карантинні обмеження вплинули на показники виручки, кількість контрактів і клієнтів, обсяг наданих послуг, тощо; які заходи було вжито для зменшення впливу кризи на бізнес; як відбувалася трансформація операційної діяльності; які ризики очікуються внаслідок повторного введення локдауну в Україні.

Як дослідницький метод було обрано проведення структурованих глибинних інтерв'ю з власниками та топ-менеджментом провідних українських компаній. Для цього було виділено 19 секторів української економіки: банківська сфера, бізнес-послуги/консалтинг, виробництво харчових продуктів та напоїв, експортери, які зіткнулися з падінням попиту і логістичними проблемами, імпортери авто та техніки, IT-сектор, ТРЦ та кінотеатри, логістика (вантажоперевезення і пошта), медичні технології та препарати, медіа, нерухомість/девелопмент, приватні дитячі садки/школи/заклади вищої освіти, ресторани/кафе/бари, рітейл (мережі магазинів), сільське господарство, телекомунікації, транспорт, туристичний бізнес та готельна сфера. В кожному секторі, згідно тематичних наборів питань, було проведено 3 глибинних інтерв'ю, які стали

кейсами для характеристики впливу COVID-19 та карантинних обмежень на окремі галузі економіки.

Також команда проекту провела глибинні інтерв'ю з представниками медичної сфери, органів центральної влади та місцевого самоврядування (2 інтерв'ю для кожного сектору) для аналізу ефективності здійснених заходів у боротьбі з епідемією коронавірусної хвороби.

Специфікою підходу до інтерпретації отриманих даних став опис конкретних кейсів, з якими зіткнулися українські компанії, разом із загальною характеристикою ситуації в кожній конкретній галузі.

Дане дослідження може бути корисним для представників центральних органів виконавчої влади при формуванні державної політики з подолання наслідків епідемії коронавірусу в економічній сфері, а також науковцям, журналістам, громадським діячам та представникам міжнародних організацій.

ЯК COVID-19 ВПЛИВАЄ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ?

Пандемія COVID-19 змінила весь світ, і Україна не є винятком. Найбільш негативні наслідки через обмеження пересування, самоізоляцію, запровадження режиму карантину у країні відчули наступні внутрішньо-орієнтовані галузі: транспорт (в першу чергу, авіаційний), туризм (зовнішній і внутрішній), інші послуги (зокрема, організація харчування, спорт, розваги, мистецтво та відпочинок).

Внаслідок уповільнення розвитку світової економіки через пандемію, а також відповідного падіння цін та попиту на світових ринках негативні ефекти відчули і ряд експортно-орієнтованих галузей економіки, зокрема металургія, машинобудування.

Вторинні ефекти від суттєвого зниження споживчої активності населення та відповідно уповільнення динаміки розвитку економіки в цілому відчувають такі сфери як фінансова діяльність та операції з нерухомим майном, роздрібна торгівля непродовольчими товарами та відповідно промислові виробники непродовольчих товарів.

Скорочення попиту з боку країн-світових лідерів, а саме зміна кон'юнктури зовнішнього ринку під впливом пандемії напряму, вплинуло на діяльності добувних галузей по всьому світу, а не лише в Україні. Отже саме це, а не якісь особливі внутрішні проблеми, спричинили суттєве падіння добувної, а також частини переробних галузей (в першу чергу, металургії — падіння на 11,7% за січень-жовтень 2020 року). До проблем переробних галузей, створених під впливом світової паузи під час карантину, також слід додати перебої і логістичні проблеми із постачанням проміжної продукції, необхідної для виробництва.

За даними Держстату ВВП України у III кварталі 2020 року зменшився на 3,5% порівняно з III кварталом 2019 року. Найбільше падіння ВВП спостерігалося у II кварталі 2020 р. — на 11,4%, відповідно, за I півріччя 2020 року, за розрахунками Мінекономіки на базі даних Держстату, падіння становило 6,7%.

Але в цілому падіння ВВП є меншим, ніж падіння основних секторів (промисловість, транспорт, будівництво, сільське господарство). Причиною є те, що відбувалась компенсація падіння одних видів економічної діяльності, які

традиційно визначали динаміку ВВП, зростанням або несуттєвим падінням інших, — які виявились менш вразливими, більш гнучкими й пристосованими до реалій сьогодення або, взагалі, залишилися у виграші з урахуванням зростання попиту на їх продукцію (зокрема, фармацевтичне та хімічне виробництво, харчова промисловість, IT-сектор, фінансова сфера та сфера охорони здоров'я).

Серед умовно внутрішніх проблем, створених пандемією, було погіршення ділових очікувань та інвестиційна пауза в умовах суттєвої невизначеності щодо перспектив розвитку у найближчий рік, що вплинуло на розвиток ряду переробних галузей інвестиційного циклу (машинобудування («мінус» 20,4% у січні-жовтні 2020 року), виробництво будівельних матеріалів («мінус» 8,4% відповідно).

Разом з тим, пом'якшення карантинних обмежень у травні-липні у світі, а також в Україні сприяли уповільненню темпів падіння промислового виробництва у січні-жовтні 2020 року до 6,8% (порівняно з 8,3% у січні-червні 2020 року), у тому числі у добувній промисловості — до 4,4% («мінус» 6,3% відповідно), у постачанні електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря — до 4,5% («мінус» 6,5% відповідно) та у переробній промисловості — до 8,3% («мінус» 9,6% відповідно).

Поряд з цим в Україні є переробні галузі, які зберігали високі позитивні темпи росту. І їх зростання так само продиктоване пандемією. Так, зростання виробництва спостерігалося у хімічному виробництві («плюс» 6,7% у січні-жовтні 2020 року) та фармацевтичному виробництві («плюс» 1,0% відповідно) на тлі відновлення роботи окремих хімпідприємств, високого попиту на дезінфікуючі засоби та лікувальні препарати.

Водночас у поточному році спостерігається низхідна динаміка у сільському господарстві (падіння на 14,2% у січні–жовтні 2020 року), зокрема рослинництві, зумовлена переважно несприятливими погодними умовами.

Динаміка внутрішніх цін у 2020 році, незважаючи на період певної невизначеності в настроях суб'єктів господарювання, пов'язаної із карантином, в цілому більшою мірою є нижчою ніж за останні роки. Так, станом на жовтень 2020 р. річний показник споживчої інфляції до 2019 р. становить 2,7%. Тимчасове зниження попиту внаслідок карантинних обмежень економічної діяльності (особливо щодо торгівлі) за умови збереження потенціалу пропозиції товарів та послуг, що мають необхідність відносно швидкої реалізації, переважно обмежувало зростання споживчих цін, за винятком точкових позицій у продуктах харчування.

Вплив COVID-19 на ринок праці України

Ринок праці України як і в багатьох країнах світу опинився перед серйозними викликами, спричиненими поширенням захворювання COVID-19, зокрема й соціально-економічними.

В умовах карантину роботодавці вдаються до повного або часткового зупинення виробництва, скорочення штату працівників, переведення на неповний робочий тиждень або відправляють працівників у відпустки без збереження заробітної плати.

Це призводить до скорочення попиту на робочу силу та зменшення кількості зайнятого населення, зростання рівня безробіття.

Станом на 1 грудня 2020 року кількість зареєстрованих безробітних зменшилась до 410 тис. осіб (найбільшою середньоденна кількість безробітних була у червні — 518 тис. осіб), з них отримують допомогу по безробіттю 353 тис. осіб. За час карантину з 12 березня по 1 грудня статусу безробітних набуло більше 525 тис. осіб.

Ризики для української економіки в 2021–2023 рр.

Серед основних ризиків, що можуть трапитись на шляху до економічного зростання України на 2021–2023 роки, слід відмітити, зокрема, наступні:

- друга та третя хвиля пандемії, що потягне за собою подальші карантинні обмеження як в Україні, так і у світі;
- посилення гібридних загроз національній економіці з боку Російської Федерації;
- збереження низької кредитної активності на тлі загострення проблем у банківській системі;
- значне зниження обсягів транзиту природного газу з Російської Федерації територією України;
- дефіцит зовнішнього фінансування та звуження доступу до міжнародних ринків капіталів;
- формування суттєвого дисбалансу на ринку праці, скорочення зайнятості;
- отримання низького врожаю зернових культур, тощо.

Крім того, за результатами опитування експертів «Вплив COVID-19 на економіку і суспільство — постпандемічний розвиток. Консенсус-прогноз», яке про-

вело Мінекономіки у липні 2020 р., найбільш значущими внутрішнім ризиком/явищем для вітчизняної економіки, серед запропонованих експертам для розгляду, виявився «Значне зростання дефіциту державного бюджету та касових розривів у ПФУ, інших Фондах державного соціального страхування».

Також високі оцінки отримали наступні ризики:

— зростання негативних очікувань економічних агентів;
— посилення неплатоспроможності реального сектору економіки;
— суттєве падіння платоспроможного попиту населення;
— збереження високого рівня корупції;
— значне безробіття через повернення заробітчан, масове звільнення працівників;
— масове банкрутство підприємств середнього та малого бізнесу, тощо.

Прогнози відновлення економіки до докризових показників

Економічна ситуація в країні мала характер стриманого відновлення у червні-вересні 2020 р., але через зростання захворюваності населення коронавірусною інфекцією у жовтні-листопаді 2020 та введення нових обмежень, зокрема карантину вихідного дня, річне падіння ВВП може скласти близько 5%.

Загрозою відновлення економіки залишається продовження дії карантинних обмежень, або третя хвиля пандемії як в Україні, так і у світі, тобто на тлі нових можливих втрат, відновлення попиту на вітчизняну продукцію на внутрішньому та світових ринках буде пролонговано до наступних періодів.

Але на тлі позитивних новин щодо успішних випробувань вакцин проти COVID-19 починаючи з 2021 року, передбачається поступове відновлення економіки з переходом до зростання. За базовим сценарієм Мінекономіки передбачається відновлення розвитку економіки після значних втрат, спричинених пандемією COVID-19 у світі в 2020 році, та прогнозується:

— зростання ВВП на рівні 4,6% у 2021 році, 4,3% у 2022 році;
— індекс споживчих цін (грудень до грудня попереднього року) очікується на рівні 107,3% у 2021 році, 106,2% у 2022 році;
— збільшення реальної середньомісячної заробітної плати працівників — на рівні 12,1% у 2021 році, 6,0% у 2022 році;
— рівень безробіття у 2021 році — 9,2%, у 2022 році — 8,5%;

— зростання експорту товарів і послуг на рівні 2,9% у 2021 році з подальшим нарощуванням темпів зростання до 6,4% у 2022 році.

Драйверами розвитку можуть стати: IT сфера, сфера рекламних та консалтингових послуг, розвиток безготівкових розрахунків і ряду інших цифрових елементів нової економіки; високотехнологічні виробництва та виробництва з технологіями середньо-високого рівня (зокрема, хімічне та фармацевтичне виробництво, машинобудування), а також підприємства легкої промисловості, які наразі мають потенціал для заміщення імпортної сировини вітчизняною продукцією, інвестуватимуть у спільні проєкти модернізації та розширення виробництва в межах нових та існуючих кластерів, індустріальних та технологічних парків з метою розширення власного виробництва та власних міжгалузевих зв'язків, будуючи їх за принципом внутрішнього виробництва повного циклу.

Таким чином, епідемія COVID-19 загострила наявні структурні проблеми української економіки, зокрема, вузький внутрішній ринок для вітчизняних виробників, низьку частку доданої вартості у продукції, значну імпортозалежність особливо по сировинних товарах та ін.

Українська економіка, зважаючи на її відкритість, і надалі розвиватиметься значною мірою під впливом зовнішніх умов, які характеризуватимуться поступовим відновленням, починаючи з 2021 року, та подальшим зростанням світової економіки, у тому числі основних торговельних партнерів України на тлі активної вакцинації населення та подолання наслідків впливу пандемії коронавірусу COVID-19.

КЕЙСИ

Медична сфера

Характеристика/Вплив пандемії

Медична система в Україні зазнала надзвичайно суттєвих змін унаслідок розповсюдження коронавірусної інфекції. Перші тижні з часу масового поширення пандемії у березні 2020 року характеризувалися відсутністю повноцінного розуміння в державних органах, яким чином розбудовувати підходи до реагування на кризу та функціонування управлінської системи в нових обставинах. Існували проблеми з моніторингом, збором та оцінкою відомостей щодо кількості хворих, використання засобів індивідуального захисту, наявності ліжкомісць в інфекційних відділеннях лікарень тощо.

Високий рівень захворюваності у перші місяці поширення пандемії в Україні був пов'язаний з відсутністю чітких протоколів щодо роботи з хворими на коронавірусну інфекцію. Згодом, з появою відповідних протоколів, не вдавалося повноцінно знизити рівень захворюваності через недотримання необхідних умов роботи з хворими пацієнтами через неналежне забезпечення засобами захисту, що призвело до зараження значної кількості медичних працівників.

У березні, квітні і на початку травня 2020 р. в Україні відчувався суттєвий дефіцит засобів індивідуального захисту через стрімке збільшення попиту. Така ситуація впливала на цінову політику на відповідні товари, що ускладнювало їхню закупівлю. З травня — червня 2020 р. доступ до тих чи інших медичних товарів розширився; на цей час майже всі позиції на вітчизняному ринку доступні. При цьому рішення уряду щодо заборони експорту засобів індивідуального захисту, яке було ухвалене в березні 2020 р., теж сприяло покращенню ситуації з пропозиціями на українському ринку медичних товарів.

Процедури закупівель критично важливої продукції в умовах пандемії наразі мають свою специфіку: стосовно деяких позицій (апаратів ШВЛ) планується збільшення орієнтовної вартості на одиницю товару задля розширення кола виробників під час проведення закупівель; щодо засобів індивідуального захисту (медичних костюмів, окулярів) залишаються актуальними питання врегулювання порядку підтвердження якості цих товарів. Крім того, проблеми в даному випадку стосуються і відсутності належного рівня міжвідомчих кому-

нікацій та адекватної координації з боку держави тих організацій та установ, які беруть участь у процедурах централізованої закупівлі медичних товарів. Задля покращення ситуації в даному контексті необхідно проводити додатковий аналіз ринку медичних товарів; урегульовувати роботу з виробниками, постачальниками і дистриб'юторами відповідної продукції.

Поширення пандемії коронавірусу суттєво вплинуло на реалізацію медичної реформи в Україні, зокрема щодо потреби у зміні підходів до моделей фінансування і реформування інфекційних закладів або відділень. У даному випадку очевидною стала необхідність розмежування роботи з інфекційними та неінфекційними захворюваннями. Крім того, у зв'язку з пандемією переглядається питання щодо централізованого підпорядкування центрів громадського здоров'я та координації відповідних закладів.

З боку державних органів карантинні обмеження, запроваджені у березні-травні 2020 р., здебільшого, себе виправдали з огляду на високий ступінь невизначеності шкоди від поширення пандемії на час їх запровадження (перш за все, вплив хвороби на якість життя, рівень смертності населення тощо). Запровадження жорстких карантинних заходів дало змогу державі підготувати систему охорони здоров'я до нових умов функціонування, уникнувши стрімкого спалаху захворювань з великою кількістю летальних випадків.

Подальші напрацювання алгоритмів дій в умовах пандемії дозволили полегшити карантинні обмеження; однак продовжують залишатися актуальними проблеми, пов'язані з браком кваліфікованих кадрів у медичних закладах, повноцінною виплатою заробітної платні та надбавок медичним працівникам, забезпеченням лікарень ліжко-місцями, неналежним рівнем комунікації державних органів з населенням у контексті інформування щодо карантинних обмежень тощо.

Вжиті заходи

Серед найперших заходів, які держава застосовувала у боротьбі з наслідками пандемії, слід виокремити спрощення порядку закупівель медичних товарів і послуг (ліків і засобів індивідуального захисту) шляхом ухвалення у березні 2020 р. відповідного пакету змін до законодавства. Таке рішення суттєво полегшило реагування на кризову ситуацію з боку замовників на місцях, місцевих лікарень, підрозділів охорони здоров'я при місцевих адміністраціях та радах. Іншим важливим заходом стало виділення коштів з державного бюджету у розмірі майже 60 мільярдів гривень, які були спрямовані до Міністерства охорони здоров'я, Міністерства зовнішніх справ, Укравтодору

тощо. Крім того, Міністерство охорони здоров'я на початку поширення пандемії навесні 2020 року зробило ставку на наявний ліжковий фонд у країні та виділення резерву ліжко-місць у медичних закладах з метою лікування хворих на коронавірус.

На початку поширення пандемії тестування на коронавірус проводилося лише в декількох лабораторіях у великих містах; пізніше кількість таких лабораторій значно розширилася; зросла, власне, кількість здійснення ПЛР тестів (від 200 на тиждень на початку пандемії до майже 50 тис. на добу у листопаді 2020 р.). При цьому 66% тестувань проводяться у державних медичних закладах; 8% — у комунальних; 26% — у приватних лабораторіях. Наразі ж відбувається розробка експрес-тестування на наявність коронавірусної інфекції (експрес-тести на антиген COVID-19, які за чутливістю майже аналогічні з ПЛР тестами, зараз проходять реєстрацію і виходять на серійне виробництво, яке планується налагодити до кінця поточного року). Уразі успіхів відповідної розробки процедури тестування й отримання результатів для пацієнтів займатимуть до 30 хвилин.

Попри збільшення кількості тестувань в Україні залишається актуальним питання достовірності динаміки захворювання на коронавірусну інфекцію. Наразі досить важко робити висновки щодо кількості випадків захворювань, які не входять в офіційну статистику. Деякі дослідження Всесвітньої організації охорони здоров'я демонструють показники у 30-40% діагностованих випадків серед усієї кількості можливих захворювань у світі (оскільки левова частка випадків може проходити безсимптомно або з невизначеною симптоматикою). В Україні ж на цей час розробляється дизайн дослідження для формування мапи з кількістю перехворілих на коронавірус, хоча вибірка при цьому залишається, переважно, нерепрезентативною, тож говорити про точну картину статистики всіх захворювань не доводиться.

Важливим залишається питання з виплатами медичним працівникам в Україні. Перші кошти, які виділялися державою для Міністерства охорони здоров'я на зарплату для лікарів, лаборантів, епідеміологів (близько 220 млн. грн.), були розподілені на виплати упродовж шести місяців, замість передбачених трьох, однак відповідної суми не вистачало. Згодом медики в усіх областях України отримали доплати в розмірі 300% з бюджету Міністерства охорони здоров'я. Наразі в держбюджеті для українських лікарень у межах пакету COVID-19 передбачено 15 млрд. грн. (з них 5,95 млрд. грн. йде на доплати медичним працівникам). Крім того, з відповідного пакету кошти йдуть на роботу екстреної медичної допомоги, мобільних бригад, стаціонарної медичної допомоги (сюди включені й кошти на покриття препаратів для лікування коронавірусної хвороби).

Прогнози та ризики

Прогнозувати поширення коронавірусної інфекції в Україні та світі на довгострокову перспективу доволі складно через новизну і нетиповий характер захворювання. У сьогоднішніх умовах типові епідеміологічні прогнози щодо перебігу подій не здійснюються, і жодна математична модель досі не підтвердила свою ефективність.

Якщо говорити про короткострокову перспективу, то з урахуванням динаміки захворюваності в Україні прогнозується подальше зростання кількості випадків захворювань і госпіталізації пацієнтів до лікарень. У такому разі достатньо реальним є сценарій стовідсоткової заповненості ліжок у лікарнях, відведених під потреби лікування саме коронавірусної інфекції. З огляду на це, достатньо вірогідним є повернення до запровадження чергових жорстких обмежувальних заходів і посилення карантину.

Поміж тим, підготовка медичної системи в Україні до можливого збільшення випадків захворювання коронавірусом наприкінці 2020 р. — початку 2021 р. здійснюється за вже напрацьованим алгоритмом. Передбачається розширене реагування на поширення пандемії, що включатиме придбання засобів індивідуального захисту, апаратів ШВЛ, а також вакцини проти коронавірусу. Також продовжується перепрофілювання ліжко-місць у лікарнях на потреби лікування осіб із ускладненнями унаслідок інфекції. Додаткове перепрофілювання наразі здійснює Національна Академія медичних наук та відомчі лікарні.

За умов подальшого зростання кількості захворювань і госпіталізації, й, відповідно, збільшення кількості бригад у лікарнях прогнозується зростання використання «ковідного» бюджету. Разом із тим, у МОЗ прогнозують, що наявних фінансових ресурсів має вистачити до кінця поточного року. Лікарні мають бути готовими до реагування на подальше поширення інфекції за рахунок запасів антибактеріальних і противірусних препаратів, а також засобів індивідуального захисту, які мають постійно поновлюватися.

Банківська сфера

Характеристика/Вплив пандемії

Українська банківська система, як і Україна в цілому, увійшла в цю кризу в кращому стані, ніж у будь-який момент часу за останні 30 років з моменту незалежності. Спричинені пандемією економічні перекоси не призвели до проблем в системі, які б могли бути причиною для виведення банківських уста-

нов з ринку. Банківська система працювала стабільно, відділення і банкомати працювали безперебійно. Істотного відпливу коштів з рахунків банків не було.

Певні проблеми окремі фінансові установи мали з організацією дистанційної роботи, і з переведенням відділень у новий формат роботи. Проте подібні негаразди були тимчасовими і не мали критичного впливу на роботу банків та їхніх клієнтів.

Загалом, за даними Національного банку, у другому кварталі 2020 року прибуток українських банків упав більше ніж удвічі порівняно з першим кварталом — до 7,7 млрд грн. Це також у 2,4 раза менше у порівнянні із II кварталом 2019 року. Якщо взяти результати півріччя, то прибуток банків за перше півріччя 2020 року був на 23,4% меншим за аналогічний період 2019 року. Кількість збиткових банків зросла з 6 у 2019 до 23 у II кварталі 2020 року.

Економічна криза, викликана пандемією, послабила попит на банківські послуги через очікуване падіння ділової активності та погіршення споживчих настроїв.

Зокрема, скоротився комісійний дохід — вперше за чотири роки. У II кварталі порівняно з попереднім операційні доходи знизилися, а операційні витрати зросли. Скорочення комісійного доходу пов'язано із зменшенням обсягу транзакцій. В II кварталі, особливо в період жорсткого карантину, більшість українців через негативні очікуванні і зменшення доходів переглянули витрати і зменшили кількість покупок. В III кварталі опитані топ-менеджери банків відзначають поступове відновлення обсягів платежів, валютообмінних операцій, еквайрингу, транзакцій в банкоматах.

На відміну від II кварталу, за час якого значно зменшилось також кредитування, яке стримувала пандемія та пов'язані з нею карантинні заходи, у III кварталі виправдались позитивні очікування банків щодо його відновлення. Зростав попит на кредити як з боку населення, так і бізнесу. Цьому, зокрема, сприяло подальше зниження ставок за кредитами.

Серед інших важливих тенденцій — значно зросли онлайн-платежі. Так, в «Приватбанку» відзначають зростання онлайн платежів на 30% в період карантину. Зросла і кількість користувачів банківськими додатками (Privat24, Raiffeisen Online). Для певних категорій населення (переважно вікових) деякі банки впровадили сервіси сплати комунальних послуг за телефоном.

Загалом коронакриза змінила поведінку клієнтів банків — вони почали активно переходити в онлайн та діджитальні канали. Такі зміни, як зазначають в банках, відбувалися і до початку епідемії, але зараз цей процес значно прискорився.

Вжиті заходи

Карантин суттєво не позначився на цьому секторі економіки в тому числі через проактивний підхід банків щодо реструктуризації для клієнтів малого бізнесу, що запобігло зростанню проблем із заборгованістю.

Головними пріоритетами для банківського сектору в цей період стали захист співробітників та клієнтів і забезпечення безперервної роботи банківських установ. Банки з широкою мережею філій та значною кількістю відділень під час запровадженого карантину стикалися з необхідністю переформатувати роботу мереж, контакт-центрів банків.

Банки під час карантину перевели на дистанційний режим роботи значну кількість співробітників головних офісів і регіональних відділень. Від 80% до 50% працівників центральних офісів великих банківських мереж («Райффайзен Банку Аваль», «Приватбанк», «Укргазбанк») почали працювати дистанційно, концентрація людей в інших офісах загалом була знижена на 25–50%. Деякі банківські мережі («Райффайзен Банк Аваль») змушені були до травня 2020 року тимчасово призупинити роботу своїх відділень у містах та перейти на триденний режим роботи у філіях, розташованих у сільській місцевості.

Проведення засідань та перемовини співробітників банків відбувалися в дистанційному режимі. Банки також створювали віддалені корпоративні мережі. Оперативно відбувалося й налагодження необхідних безпекових та функціональних налаштувань для організації дистанційного режиму роботи, впровадження систем електронного документообігу, збільшення кількості дистанційних каналів для комунікації з клієнтами (наприклад, робота чат-ботів).

Банківський персонал був максимально збережений: під час карантину керівництво не відправляло співробітників у відпустку за власний рахунок, не звільняло і не зменшувало їхню заробітну платню. У деяких банківських установах співробітники працювали неповний робочий день, однак виплати зарплатні для персоналу зберігалися; були наявні й доплати працівникам у філіях.

Боротьба з наслідками пандемії зумовила збільшення додаткових витрат банків: на закупівлю засобів індивідуального захисту, дезінфекцію приміщень, спеціальні виплати співробітникам та їхнє транспортування, подекуди навіть на придбання медичного обладнання для українських лікарень. Наприклад, додаткові витрати на відповідні цілі «Приватбанку», у якого найбільша мережа відділень, сягала 300 млн гривень.

Банківські установи розглядають варіанти запуску пілотних проєктів щодо організації дистанційного режиму роботи як робочого стандарту для певної категорії працівників по завершенні карантину. Багато банківських мереж вже

мають плани поетапного повернення персоналу до офісів залежно від динаміки поширення вірусу.

Прогнози та ризики

Пандемія вплинула на очікування банкірів щодо підсумків поточного року. Опитані топ-менеджери банків очікують, що прибуток в 2020 році буде меншим, ніж 2019 року — через рецесію та карантинні заходи.

За даними Національного банку, у III кварталі банки вважали ключовим ризиком валютний — майже 40% банків наголосили на його зростанні. Таких високих значень валютний ризик набував лише в момент запровадження карантинних обмежень та в кризовому 2014 році. На зростання кредитного ризику вказала лише третина банків.

В середньостроковій перспективі, на думку опитаних топ-менеджерів, найбільшу загрозу для подальшої роботи банківських установ становлять операційні ризики, що зумовлюються змінами в моделі роботи і переходом на дистанційний режим. Передбачається вплив на ті банки, які зосереджені на споживчому кредитуванні фізичних осіб, оскільки доходи громадян будуть скорочуватись і впливати на зниження купівельної спроможності.

Крім того, прогнозується вплив на банківські установи, які мають високий рівень MPA (міжнародні розрахунки по акредитиву) та невеликий запас витривалості з точки зору капіталу. Передбачається також і погіршення кредитного портфелю в усіх сегментах; насамперед, це стосуватиметься споживчого кредитування.

Залишаються ризики політичного характеру, пов'язані зі зміною координаційної політики в Україні (політичний вплив на Національний банк і уряд, збільшення державного боргу, пом'якшення монетарної політики Нацбанку тощо). Це може призвести до виникнення кредитних ризиків, підвищення відсоткових ставок, збільшення боргового навантаження на бізнес.

Рекомендації

Загалом більшість банків в Україні залишається фінансово стабільними; карантинні обмеження не впливають суттєво на стратегію діяльності банківського сектору, здебільшого, лише на умови роботи співробітників.

Банки наразі мають надавати значну увагу питанням подальшої диверсифікації своїх активів. У найближчому майбутньому важливим аспектом діяльності банківських установ стане робота з адаптації та проведення перемовин з клі-

єнтами в пост-карантинний період. У подальшому є потреба перегляду підходів керівництва банків до управління офісною нерухомістю (перепланування офісної площі, забезпечення дистанції між робочими місцями).

Важливим моментом також залишається вдосконалення системи дистанційного банкінгу як запоруки фінансової стабільності банківського сектору та продовження безперервної комунікації з клієнтами.

Ще одна важлива рекомендація для повноцінної та ефективної роботи банківського сектору стосується дій держави, а саме вдосконалення системи контролю за дотриманням карантинних обмежень. Успішне дотримання карантинних норм допоможе призупинити розповсюдження захворювання, що, у свою чергу, прискорить повернення населення до активної економічної діяльності. На думку топ-менеджерів банків, держава має приділити увагу покращенню роботи системи охорони здоров'я та системи підтримки малого бізнесу, який найбільш уразливий у цій ситуації.

Бізнес-послуги, B2B, консалтинг

Характеристика/Вплив пандемії

Запровадження карантинних заходів мало значний вплив на роботу консалтингових компаній в Україні. Негативні наслідки для галузі різняться залежно від напрямку діяльності тієї чи іншої агенції з консалтингу.

У перші місяці карантину (березень-квітень 2020 р.) суттєво відчувалося зниження обсягів замовлень. У деяких компаній відповідні скорочення сягали до 40% («Pro-Consulting»). Інші ж компанії (агро-маркетингова агенція «SAPIENZA») упродовж березня-травня 2020 р. взагалі не змогли укласти жодної нової угоди та втратили низку клієнтів через їхню неспроможність надалі виконувати умови договорів.

Велику частину прибутків консалтингові агенції під час карантину втратили через зменшення кількості клієнтів та замороження їхніх витрат на діяльність. За розрахунками деяких компаній, втрати прибутків за час карантину становили від 20% до 50% від запланованих на цей період показників. Особливо це стосувалося тих компаній, які займалися політичним напрямком (наприклад, «Перспектива»); відповідний сектор втратив фактично 100% доходів на початку запровадження карантинних заходів, коли спостерігалося зниження попиту на замовлення з огляду на відсутність активних політичних процесів у державі. Збільшення кількості замовлень відбулося лише влітку-восени 2020 р. під час політичної кампанії на місцевих виборах.

На загал консалтинг в Україні під час запровадження жорстких карантинних обмежень зіткнувся із суттєвим падінням економічної ефективності (рентабельності) своїх послуг. Компанії були вимушені переглядати та скорочувати різні статті бюджету, які планувалися до карантину на маркетинг, консалтинг і проведення досліджень.

У травні після послаблення карантинних обмежень ситуація із замовленнями почала вирівнюватися, а десь у червні компанії майже вийшли на ті показники, які закладали у стратегії на початку поточного року. Попри це, за попередніми підсумками, агенції з консалтингу не можуть сподіватися на отримання запланованих на поточний рік прибутків: наприклад, збитки по прибутках компанії «Pro-Consulting» за 2020 р. передбачаються на рівні 20% — 30%.

Одним із найважчих викликів для консалтингового бізнесу на період поширення пандемії став пошук нових підходів до роботи з клієнтами, які б могли успішно компенсувати нестачу живої комунікації та надання особистих послуг і консультацій.

Під час карантину консалтингові компанії в Україні не отримали ефективної допомоги з боку держави, яка б відповідала поточним потребам бізнесу, зокрема щодо зниження податкового тиску на підприємницьку діяльність (наприклад, запровадження так званих «податкових канікул» на цей період) чи надання безстрокового кредитування.

Вжиті заходи

Майже вся робота консалтингових компаній здійснювалася під час карантину в дистанційному режимі. Переформатування на роботу онлайн хоча і не було абсолютно новим явищем для консалтингових компаній, проте подекуди спричиняло певні незручності щодо організації робочого процесу. Усі особисті зустрічі із замовниками, консультації та перемовини з клієнтами були відмінені та переведені в онлайн формати. Інша ситуація спостерігалася з проведенням соціологічних досліджень: залежно від специфіки діяльності, відповідну роботу важко повноцінно здійснювати через обмеження контактів між людьми.

Наразі соціологічні та консалтингові компанії готові здійснювати до 40% своєї роботи в онлайн режимі. Взагалі робота в дистанційному режимі розцінюється консалтинговими компаніями як вимушений захід, який, з одного боку, дозволяє не переривати робочі процеси, а, з іншого — знижує мотивацію персоналу та впливає на якість надання консультацій для замовників.

Для мінімізації негативних наслідків поширення пандемії консалтингові компанії почали виходити на нові сегменти надання послуг (наприклад, аналіз інформаційного середовища в Україні). Деякі компанії активно проводили додаткові продажі; вносили зміни до цінової політики своїх установ, зокрема вводили додаткові бонуси і програми лояльності для того, аби підтримати клієнтів і не втратити потік замовлень. З метою скорочення витрат агенції («SAPIENZA») розпочали більш активно користуватися аутсорсингом, а також зменшували заробітну плату співробітникам за рахунок розширеного використання комп'ютерних програм.

В умовах обмеження внутрішнього міжміського сполучення під час жорсткого карантину деякі консалтингові агенції («Перспектива») змушені були створити окрему статтю витрат на приватних перевізників для транспортування своїх працівників.

Питання скорочень або звільнень співробітників компаній, задіяних у сфері консалтингу та бізнес-послуг, залежало від кількості контрактів. У разі їх відсутності компанії виплачували працівникам під час карантину мінімальну заробітну платню, тим самим зберігаючи свій персонал. У деяких компаніях частина персоналу була відправлена у відпустки за власний рахунок для збереження максимальної кількості робочих місць.

Прогнози та ризики

За умови недопущення посилення карантинних заходів агенції з консалтингу в Україні прогнозують поступове зростання своїх прибутків до рівня 20–25% («Pro-Consulting»). У разі ж повернення до жорсткого карантину сфера бізнес-послуг в Україні ризикує зазнати глибокої фінансової кризи, через яку не буде можливості перекрити зазнані у березні-квітні збитки. У такому разі багатьом компаніям доведеться або припинити свою роботу, або трансформувати її на інший вид підприємницької діяльності, який забезпечуватиме більш стабільні прибутки.

Серед актуальних ризиків для сфери консалтингу і бізнес-послуг залишаються проблеми ведення підприємницької діяльності (перш за все, податкове навантаження), а також подальша втрата компаніями клієнтської бази. Істотними залишаються і ризики, пов'язані зі зниженням ділової активності, погіршенням економічної ситуації в країні. У цьому контексті одним із наслідків впливу карантину на скорочення прибутків агенцій з консалтингу може бути перехід великої частини легально працюючих компаній у тіньовий сектор.

Рекомендації

Для покращення умов роботи консалтингових компаній в Україні держава має розробити пакет реальних податкових пільг (знизити податки для підприємців щонайменше вдвічі); надати безвідсоткові кредити для бізнесу, перш за все, для виплати заробітних плат співробітникам компаній. Важливим у цьому контексті має стати залучення державними органами представників сфери консалтингу для проведення консультацій і обміну ідеями щодо оптимізації та полегшення умов діяльності відповідної галузі в Україні.

Нагальним питанням для консалтингових агенцій залишається збереження персоналу і кадрового резерву для здійснення роботи. Оскільки в умовах карантину та віддаленої роботи мотивація знижується, необхідні додаткові чинники (мотивації) для утримання співробітників та забезпечення якісного виконання роботи. У зв'язку з цим корисним буде створення фондів допомоги підприємцям на випадок кризових ситуацій, який би наповнювався внесками з боку компаній у позакарантинний період.

Виробництво харчових продуктів та напоїв

Характеристика/Вплив пандемії

У секторі виробництва харчової продукції робота під час карантину не припинялася. Серед головних проблем, з якими зіткнулися опитані компанії, була важкість доступу працівників до своїх робочих місць. Так, майже 70% працівників «Київхліб» (а це до 3000 осіб) проживають у передмісті столиці. Повна зупинка громадського транспорту стало великим випробуванням для підприємств харчової спрямованості.

На початку карантину працівники деяких виробництв («Київхліб») стикалися з проблемою несвоєчасного отримання перепусток для проїзду персоналу в громадському транспорті.

Іншою проблемою стала необхідність оперативно підлаштовуватися під нові умови роботи в рамках дотримання санітарних норм МОЗ, мінімізації контакту з продуктами, контролю за здоров'ям працівників й проведенням ІФА та ПЛР-тестів. На загальних прибутках таких підприємств як «Київхліб» негативно відобразилися додаткові витрати на засоби індивідуального захисту та дезінфекції, а також логістику персоналу. Крім того, втрати доходів виробника були пов'язані з коливаннями попиту населення на продукти споживання, який суттєво зріс на початку карантину, а пізніше — різко впав, через що відбувалося

масове повернення продукції. Інвестиційні проєкти «Київхліб» також зазнали проблем на час карантину за рахунок відтермінування у часі на 6–9 місяців.

Корпорація «ROSHEN» задекларувала, що істотних змін у бізнес-процесах не відбулося, карантин не мав великого впливу на виробництво. Пов'язано це зі специфікою бізнесу. Кондитерське виробництво — це, насамперед, планування, дотримання технологічних регламентів, дисципліна у їх виконанні. По-друге, інтенсивність кондитерського виробництва залежить від сезонності: улітку плани виробництва завжди нижчі, оскільки у спеку солодке купують рідше. Тож, улітку, зазвичай, плануються профілактичні ремонти, частина працівників йде у тарифні відпустки. Оскільки карантин припав на весну і літо, то він практично не вніс суттєвих коректив до планів кондитерської компанії. Хоча обсяги продажів продукції впали у квітні-травні й наразі не повернулися до докарантинного періоду.

Інша картина спостерігається щодо впливу пандемії на деяких виробників напоїв — відповідні підприємства не відчули суттєвих негативних наслідків від запровадження карантинних заходів. Так, група компаній «Коблево» (включає два аграрних підприємства, що вирощують виноград, та два підприємства з виробництва вина і коньяку) працювала у нормальному режимі, зокрема, завдячуючи географічному розташуванню (Миколаївська область довгий час була у «зеленій» зоні). Незначні негативні зміни фінансових показників компанії були вмотивовані збільшенням частки імпорту вина в Україні (до 36%). Продажі на цьому специфічному ринку мають ознаки сезонності, а тенденція така, що імпорт на сьогодні витісняє вітчизняну продукцію.

Вжиті заходи

На промислових об'єктах дотримуються жорстких санітарних норм, здійснюють кварцювання приміщень («Коблево»), встановлені кордони та санітарні пости («Київхліб»), персонал відділений від зони виробництва захисними екранами («ROSHEN»), забезпечується трансфер працівників до робочих місць.

На час запровадження карантинних заходів співробітники підприємств із виготовлення харчової продукції та напоїв не зазнали скорочень. Офісний персонал здебільшого був переведений на дистанційний режим роботи; після послаблення карантинних обмежень працівники компаній користуються вахтовим методом (працюють почергово) для уникнення скупчення людей у приміщеннях. Через обмеження міжміського транспортного сполучення на час жорсткого карантину були призупинені відрядження співробітників, а комунікація між персоналом та з клієнтами була переведена в дистанційний формат за допомогою використання соціальних мереж і онлайн-платформ

(Zoom, Microsoft Teams). На виробничих підприємствах на початку карантину працівники віком старше 60 років були тимчасово переведені у віддалений режим роботи.

Загалом виробники харчової продукції та напоїв розцінюють заходи, запроваджені державою на час карантину, як здебільшого ефективні в контексті реагування на поширення пандемії. При цьому якщо деякі підприємства (наприклад, «Київхліб») змогли отримати державну допомогу для ведення бізнесу в нових умовах (мова йде про користування дозволом держави щодо земельного податку), то інші навпаки — надавали від себе допомогу державі у боротьбі з наслідками поширення інфекції (компанія «ROSHEN» виділяла кошти для облаштування лікарень на час карантину).

Прогнози та ризики

Кожне з виробництв зіткнулося з властивими лише їм викликами. Так, у «Київхліба» зменшилася прибутковість бізнесу. Насамперед, це пов'язано зі здорожченням сировини: минулого року ціна на борошно була на 20% нижчою. Через девальвацію гривні зросли витрати на модернізацію — річні збитки через курсову різницю «Київхліб» склали до 50 млн. грн. Серед ризиків варто вказати й брак кваліфікованих кадрів, податкові та регуляторні ризики, ризик розірвання ланцюгів постачання (партнери за кордоном повільніше приймають рішення).

Друге півріччя 2020 р. буде нелегким і для кондитерської компанії «ROSHEN». Попит на кондитерські вироби вже не повернеться на попередній рівень через зниження купівельної спроможності населення.

Подібні проблеми стосуються й «Коблево». Зменшення купівельної спроможності громадян неодмінно позначиться на галузі. Основні побоювання виноробів наразі пов'язані з тим, аби не було локальних спалахів коронавірусу в зонах збирання та переробки винограду. Ризиком є сезонна міграція робітників для збору врожаю: трудові мігранти можуть завести хворобу. Важливою є виважена регуляторна політика держави, адже доволі часто немає реального розуміння економічного становища галузі через недосконалість статистики. Державні можновладці просто не завжди знають, що, де і скільки є, відповідно не можуть повноцінно регулювати.

Рекомендації

Виробники харчової продукції та напоїв в умовах падіння доходів населення потребують комплексної підтримки держави (можливості отримання креди-

тів з більш лояльними відсотками, зменшення податкового навантаження на час пандемії). Насамперед, це пов'язано з необхідністю зберегти стабільний графік роботи підприємств та робочі місця.

Для вітчизняних виробників продуктів споживання актуальним є питання вдосконалення на державному рівні загальної системи планування у питаннях продовольчої безпеки (на випадок виникнення аналогічних кризових явищ у майбутньому). Це питання включає в себе комплексний перегляд стратегій розвитку харчової промисловості в Україні з урахуванням потреби в інвентаризації існуючих підприємств, попередження можливих кризових обставин у майбутньому, пошуку підходів до підвищення рентабельності бізнесу та підтримки національного виробника.

Експортери, які зіткнулися з падінням попиту і логістичними проблемами

Характеристика/Вплив пандемії

Поширення пандемії та запровадження карантину здебільшого негативно вплинули на стан вітчизняного експорту, передусім, через зниження обсягів міжнародних перевезень. Разом з тим рівень такого впливу різниться залежно від профілю роботи тих чи інших вітчизняних компаній.

Для українських виробників, чия продукція частково або повністю йде на експорт, значно зросли витрати на перевезення товарів за кордон, зокрема через збільшення мита деякими країнами. Інші негативні наслідки пандемії для вітчизняних експортерів включають в себе відмову замовників від контрактів, зниження контрактних цін та зростання дебіторської заборгованості. Крім того, для деяких з опитаних компаній («Добродія») були відмінені виставки продукції за кордоном, які були для експортера дієвим каналом для збільшення кола споживачів. Через це компанія була змушена переходити на систему онлайн-продажів, яка не демонструвала високої ефективності.

В умовах карантинних заходів показники прибутковості українських компаній-експортерів знизилися — і в натуральних показниках, і в обсягах надходжень на тонну продукції. За попередніми прогнозами загальні показники за підсумками поточного року будуть нижчими, ніж за минулий рік.

Для компаній, задіяних у металургійній промисловості (компанія «Інтерпайп», трубне виробництво) зниження показників обсягу наданих послуг

за перший місяць карантину пов'язані не стільки з пандемією, скільки із загальними трендами на ринку експорту. Зокрема, це стосується змін у ціновій політиці на нафту і газ. Між тим, подальша динаміка падіння показників обсягів постачання компанії пов'язана безпосередньо з поширенням пандемії, через яку помітно знизився загальний рівень виробництва машин і устаткування в Україні та попит на суміжну продукцію за кордоном. Компанія «Інтерпайп» за другий-третій квартали 2020 року відчула скорочення прибутків, порівняно з першим кварталом, на 15–20%. Разом з тим, через закриття аналогічних виробництв за кордоном у Європі та на Близькому Сході компанія змогла у відповідних регіонах реалізувати більше своєї продукції, ніж планувалося.

Дещо іншою є ситуація з вітчизняними експортерами, задіяними в агропромисловому секторі. Окремі підприємства взагалі не зазнали істотного негативного впливу від пандемії. Так, компанія «Нібулон» під час карантину продовжувала виробництво продукції в штатному режимі, на дистанційний режим роботи були переведені лише співробітники офісів. За рахунок багаторічного досвіду роботи, широкої клієнтської бази і налагодженої банківської системи компанії вдалося забезпечити вихід на планові показники.

Ще одна категорія українських експортерів аграрної продукції (компанія «Добродія») також не відчула у період карантину істотних проблем, пов'язаних з питанням транспортування товарів, хоча досить відчутним для неї стало зменшення обсягів постачань. Ситуація із замовленнями почала поступово покращуватися тільки після послаблення карантинних обмежень.

Під час карантину спостерігалося і зростання іноземного попиту на більш дешеву вітчизняну продукцію, у тому числі на продукти харчування, зокрема, деякі види продукції компанії «Добродія» (пластівці та суміші) користуються популярністю серед замовників у країнах Африки та Азії.

Вжиті заходи

З метою подолання наслідків від запровадження карантину компанії-експортери були змушені оперативно переглядати свої бюджетні плани і створювати прогнозні бюджети з урахуванням зниження обсягів постачання і цін. Графік роботи співробітників компаній був удвічі інтенсивнішим, аніж у докарантинний період, а основні напрямки роботи експортерів стосувалися, насамперед, налагодження зв'язків із замовниками та пошуків нових клієнтів.

Окрім того, перед компаніями постало завдання оперативно реагувати на вирішення питань, пов'язаних із забезпеченням здоров'я працівників на підприємствах. Було організоване транспортування персоналу за рахунок компаній,

температурний скринінг співробітників, забезпечення необхідними засобами захисту.

Зважаючи на зміни в обсягах замовлень українські компанії на час карантинних обмежень оптимізували роботу своїх підприємств та зменшили кількість працівників відповідно до потреб виробництва продукції. Для деяких співробітників компаній, в офісах, був достатньо швидко організований перехід на дистанційний режим роботи, значна частина робочих процесів була переведена в електронний формат, включно із дистанційним спілкуванням між співробітниками. При цьому персонал установ не зазнав скорочення у період карантинних обмежень, а з огляду на посилення інтенсивності роботи під час карантину на деяких підприємствах («Нібулон») відбулося навіть розширення штату співробітників.

Карантинні заходи сприяли прискоренню процесів запровадження новітніх технологій на підприємствах компаній-експортерів, передусім це стосується збільшення обсягів електронного документообігу («Нібулон»). Окрім того, комунікація з клієнтами щодо домовленостей з питань експорту продукції відбувалася повністю в онлайн режимі за допомогою використання платформ для вебконференцій і продажу.

У процесі організації роботи в умовах карантину були посилені зв'язки українських компаній-експортерів («Добродія») з державними установами (Торгово-промисловою палатою України, Офісом з просування експорту в Україні, Київською торгово-промисловою палатою).

З огляду на те, що в Україні все ще залишається підвищений рівень зараженості, керівництво компаній-експортерів ухвалило рішення про почергову роботу свого персоналу в офісах поряд з продовженням часткової роботи в дистанційному режимі, аби уникнути скупчення людей у приміщеннях.

Загалом вітчизняні експортери розцінюють запроваджені державою заходи для подолання наслідків поширення пандемії як недостатньо ефективні, особливо що стосується забезпечення медичних установ засобами індивідуального захисту для працівників та спеціальним обладнанням для боротьби з коронавірусом.

Не було також суттєвої практичної допомоги з боку держави для українського експортного бізнесу на період карантинних обмежень. Навпаки, деякі великі компанії-експортери («Інтерпайп») створювали власні штаби для боротьби з наслідками пандемії, куди входили їхні ключові підприємства; а також брали активну участь у роботі локальних (міських і обласних) штабів боротьби з коронавірусом, виділяючи кошти на закупівлю медичного обладнання для місцевих лікарень.

Аналогічною була і діяльність компанії «Нібулон», яка в умовах пандемії облаштувала власним рахунком лабораторний центр для проведення досліджень на коронавірус; реконструювала обласну клінічну лікарню; фінансово допомагала медичним закладам в Україні.

Прогнози та ризики

Через невизначеність подальшого розвитку ситуації із пандемією наразі важко робити прогнози щодо перспектив роботи вітчизняних компаній-експортерів. Сьогодні підприємства продовжують корегувати свої бюджетні плани на найближче майбутнє та вести активний пошук нових напрямків діяльності і ринків збуту.

У разі подальшого посилення карантинних обмежень великі компанії-експортери в Україні націлені продовжувати безперервну роботу своїх виробництв за рахунок пошуку більш гнучких підходів до організації діяльності, наприклад, переходу на вахтовий режим.

В умовах поширення пандемії для українських експортерів головним ризиком залишається погіршення відносин із закупівельниками, зокрема в питаннях недотримання умов контракту та несплати коштів за продукцію. Зберігає вагомість і ризик, пов'язаний із так званими «торговими війнами» та високою конкуренцією на ринку експортерів, перш за все йдеться про можливості запровадження окремими країнами різних додаткових торговельних обмежень (ембарго, квот; поява проблем із ліцензіями тощо). Крім того, суттєвою є і проблема з вітчизняною системою підготовки кваліфікованих кадрів, які б могли успішно працювати в експортній галузі.

Рекомендації

Для українського експорту залишається суттєвим питання вдосконалення існуючих механізмів правового захисту вітчизняних компаній; перевірки надійності нових контрагентів у кризових умовах; надання підтримки з боку українських посольств у країнах, до яких на період карантину надходить вітчизняна продукція.

Для вітчизняного бізнесу, задіяного у сфері експорту товарів, наразі важливо мінімізувати витрати на одиницю продукції, а також зберегти замовників та розширити по змозі свою клієнтську базу.

На порядку денному для України першорядними завданнями є пошук і реалізація більш ефективних засобів боротьби з наслідками поширення пандемії. Важливою рекомендацією для органів державної влади є обрання більш

обережних та виважених підходів при запровадженні аналогічних обмежень у роботі вітчизняного бізнесу на майбутнє.

Задля ефективної діяльності підприємців в Україні актуальним буде започаткування масштабних національних проєктів задля підтримки вітчизняного бізнес-сектора та національного виробника, передусім — розробка та реалізація урядових програм щодо збереження робочих місць шляхом зменшення кредитного навантаження на бізнес; перегляд механізмів захисту національного товаровиробника з урахуванням нових соціально-економічних умов, викликаних пандемією.

Імпортери авто та техніки

Характеристика/Вплив пандемії

Карантинні обмеження негативно вплинули на діяльність українських імпортерів, зважаючи на закриття міжнародного авіасполучення наприкінці березня 2020 р. Чимало вітчизняних компаній зіткнулися з проблемами постачання товарів та виконання фінансових зобов'язань перед клієнтами. За таких умов вітчизняні імпортери змушені були в оперативному режимі розробляти унікальні логістичні маршрути задля постачання продукції до своїх клієнтів. Ще одним наслідком упровадження карантину стало посилення усіма дистриб'юторами вимог щодо внесення передоплати через можливі ризики зриву постачання товарів.

З огляду на специфіку роботи вітчизняних імпортерів товарів з міжнародними клієнтами, карантинні обмеження вплинули на падіння обсягів замовлень дещо пізніше, ніж це спостерігалося в інших секторах. Наприклад, компанія «Укр-Китай Коммунікейшин», яка займається обслуговуванням імпортно-експортного бізнесу з Китаєм малих і середніх компаній, у другому кварталі 2020 р. загалом переживала зростання активності своєї діяльності, збільшила кількість нових клієнтів та контрактів. Зниження кількості постачань відбулося лише ближче до червня 2020 р. через зменшення обсягів замовлень та скорочення витрат клієнтами компанії.

Компанія «Mediatrade» — постачальник закордонної продукції професійного інженерного обладнання в Україну — на період запровадження карантинних заходів зіткнулася із затримками постачання інженерного обладнання, зокрема через зупинення роботи підприємств у Європі та Китаї. В умовах карантину кількість клієнтів компанії зменшилася, що призвело до зниження прибутків та змусило керівництво «Mediatrade» зменшити заробітну плату своїм праців-

никам. Попередні підрахунки свідчать, що за підсумками поточного року прибутки компанії «Mediatrade» становитимуть 50% від запланованих показників.

На період жорсткого карантину компанія «Порше Центр Київ Аеропорт» стикнулася зі зниженням обсягів послуг майже на 15%, порівняно з аналогічним періодом минулого року, при цьому в другому кварталі 2020 р. показники обсягів послуг зменшилися на 5%, порівняно з першим кварталом. Ситуація покращилася після послаблення карантинних обмежень: до кінця літа — напочатку осені 2020 р. показники обсягів постачань стали демонструвати зростання на 25%, порівняно з обсягами, які спостерігалися на час локдауну.

Обмеження міжнародного транспортного сполучення внаслідок запровадження карантину скасувало плани щодо започаткування вітчизняними компаніями великої кількості нових проєктів і залучення потенційних клієнтів. З огляду на кризу, у багатьох замовників змінилися пріоритети у веденні бізнесу, тож імпортна діяльність для багатьох з них наразі не є першочерговою.

Карантин посприяв пошуку нових моделей комунікації з клієнтами та їхньої адаптації до нових умов. У цей період вітчизняні приватні компанії здійснювали удвічі більше маркетингових досліджень для своїх клієнтів, які змогли відновити обсяги замовлень влітку 2020 р., або навіть збільшили їх (передусім, це стосувалося постачання електроніки, іграшок, автозапчастин тощо). Процеси цифрової трансформації під час карантину дозволили деяким компаніям активніше проводити онлайн-продажі та планувати діяльність у дистанційному режимі із залученням діджитал-експертів, а також робити відео-презентації своєї продукції («Порше Центр Київ Аеропорт»).

Вжиті заходи

Протиепідемічні заходи, застосовані компаніями, включали в себе перехід на дистанційний режим роботи; обмеження користування співробітниками компаній громадським транспортом; забезпечення персоналу засобами індивідуального захисту та дезінфекції. Керівництво компанії «Порше Центр Київ Аеропорт» паралельно із закриттям офісів з відділами продажів змогли організувати роботу сервісної служби у безконтактному форматі для клієнтів. За три місяці жорстких карантинних заходів компанія «Mediatrade» зменшила заробітну платню співробітникам на 10-30%, а також домовилася з орендодавцями щодо зниження орендної плати (наразі відповідні платежі повернулися до свого докарантинного рівня).

Скорочень серед персоналу компаній-імпортерів в Україні під час карантину не спостерігалося; навпаки, керівництво деяких установ («Укр-Китай Комму-

нікейшин») почало розширювати команду співробітників з огляду на великі навантаження в роботі через самостійну організацію чартерних рейсів для доставки товарів з Китаю. Інтенсифікація діяльності посприяла і тому, що у відповідних компаніях частину співробітників (зокрема, менеджерів) було відправлено у відпустки через виснажливі умови роботи.

Прогнози та ризики

Порівняно з міжнародною економічною кризою 2008 року карантинні обмеження під час пандемії принесли менше економічних потрясінь для бізнесу. Разом з тим, ситуація ускладнюється великим ступенем невизначеності перспектив у найближчому майбутньому. Дещо позитивнішими є прогнози щодо авіалогістики, яка потроху відновила діяльність з червня-серпня 2020 р., однак суттєвих змін щодо подальшої активізації діяльності з логістичними шляхами поки що не передбачається.

Деякі компанії-імпортери на період поширення пандемії суттєво скоротили свої витрати і тепер планують вийти на рівень прибутку, який був запланований до карантину. Наприклад, дилерський центр «Порше Центр Київ Аеропорт», за підсумками поточного року, прогнозує скорочення загальних показників обсягів прибутків на 25%.

У випадку повторного посилення карантинних заходів та погіршення економічної ситуації залишається певна ймовірність (15–20%) закриття деяких компаній-імпортерів. Попри це, з огляду на вже наявний досвід, вітчизняні імпортери демонструють готовність до можливих нових карантинних обмежень з урахуванням напрацювання гнучких підходів до роботи в умовах кризи. Передусім, це оптимізація витратної частини.

Серед ризиків, які наразі залишаються актуальними для вітчизняних імпортерів, виокремлюються відсутність доступних коштів для обігу; адміністративні виклики (зокрема, корупційні схеми в процесі державних закупівель); блокування податкових накладних. Вагомими є регуляторно-операційні ризики, пов'язані з подальшим зменшенням обсягів продажів через погіршення фінансової спроможності клієнтів, а також припинення постачання продукції через можливе призупинення виробництва на підприємствах за кордоном.

Крім того, істотним ризиком для імпортної галузі залишається брак достатньої кількості кваліфікованих кадрів. З огляду на це, деякі компанії («Укр-Китай Коммунікейшин») розробляють спеціальні програми і функціональні інструкції та готові влаштовувати навчання для потенційних співробітників.

Рекомендації

Головною рекомендацією для українських компаній-імпортерів є розробка і використання проактивного підходу до роботи. Важливими також є такі чинники як наявність сильної команди спеціалістів, надійних партнерів, моделей адаптації до можливих зовнішніх змін.

Для компаній, які працюють у сфері імпортно-експортних постачань, великим є ризик, пов'язаний з коректністю визначення оцінки вартості товару (наприклад, китайський товар частіше є дешевшим за європейський). Подекуди компанії-імпортери отримують можливість замовити товар з дисконтами (знижками), однак стикаються з проблемою підняття вартості відповідної продукції під час її завезення на територію України. У такому контексті позитивним моментом у роботі компаній-імпортерів стане розробка більш прозорих підходів до оцінки вартості товарів митницею.

В умовах складної економічної ситуації та відсутності доступних і дешевих кредитних коштів у вітчизняних імпортерів виникає запит на розробку та впровадження на державному рівні безвідсоткових кредитів відповідно до кількості працівників тієї чи іншої компанії.

Рекомендації для бізнес-сектору щодо діяльності в умовах карантину включають в себе пошуки оптимізації діяльності (з уникненням демпінгу) та налагодження комунікації з державними органами через профільні асоціації чи неурядові громадські організації для лобіювання своїх інтересів, зокрема щодо матеріальних компенсацій за кількістю працівників.

IT-сектор

Характеристика/Вплив пандемії

Карантинні обмеження вплинули на різні аспекти діяльності IT-компаній в Україні: фінансові результати, прийоми роботи, засоби комунікації з клієнтами тощо. Клієнтська база IT-компаній розподілилася на три основні категорії: одні клієнти відчули суттєве погіршення після впровадження карантинних обмежень, інші майже не відчули жодного впливу; для третіх ж пандемія відкрила нові можливості для активного розвитку.

Така ситуація вплинула на динаміку обсягів замовлень у IT-секторі, де ключовим чинником став напрямок роботи тих чи інших клієнтів. Відтак, розвиток у період карантину спостерігався у компаній, задіяних у процесі організації дистанційного навчання або постачання продукції; водночас впали обсяги у таких сегментах як авіація, туризм, готельний і ресторанний бізнес.

Динаміка надходжень ІТ-компаній за перший квартал 2020 р. (квітень-червень) в карантинних умовах дещо знизилася, порівняно з аналогічним періодом за попередні роки. Деякі ІТ-компанії відчули скорочення обсягів прибутку у другому кварталі 2020 р., порівняно з першим (на 4–5% в EPAM). В ІТ-компанії «Sigma» у період карантину надходження значно зменшилися (на 1 млн. доларів щомісячно), проте зараз демонструють відновлення.

У цілому ІТ-сектор в Україні не розглядає перспективи суттєвого зниження загальних показників доходів у кінці поточного року. У компанії «GlobalLogic» у другому кварталі 2020 р. простежується більш динамічне зростання прибутків. Якщо в попередні роки компанія мала показники зростання від 20% до 30%, то наразі прогнози свідчать, що зростання буде до 20%. У компанії «Sigma» зростання оцінюють на 10–15%, проте наголошують, що все буде залежати від ситуації у четвертому кварталі 2020 р.

Попри те, що деякі клієнти ІТ-компаній зазнали скорочення бюджетів, за рахунок диверсифікації ІТ-сектор достатньо швидко зміг перекрити зменшення замовлень в одному сегменті суттєвим зростанням в іншому.

Карантин не мав суттєвого впливу на процеси цифрової трансформації в ІТ-галузі: компанії вже давно розбудували дистанційну інфраструктуру, використовуючи світові практики віддаленого управління ресурсами. Локальні ж сервіси були діджиталізовані на початку запровадження карантинних заходів. Перехід на онлайн комунікацію між співробітниками ІТ-компаній та клієнтами посприяв активному тестуванню різних форматів проведення онлайн конференцій і перемовин. У багатьох клієнтів ІТ-компаній зросла потреба у запровадженні процесів цифрової трансформації.

Подекуди негативний вплив на роботу ІТ-сектору в Україні мало рішення про заборону в'їзду на територію держави іноземців, серед числа яких є частина замовників ІТ-компаній в Україні, які планували свою участь на перемовинах із керівництвом установ.

Проте загалом пандемія в ІТ-індустрії суттєво не впливає на напрямки розвитку відповідних компаній, скоріше посилює ті тенденції в розвитку сфери, які були до карантину та на які зріс попит в умовах запроваджених обмежень (перехід компаній від простих сервісів до більш складних).

Вжиті заходи

Основним заходом щодо зменшення впливу карантинних обмежень на ІТ-бізнес став перехід на дистанційну форму роботи з метою збереження безперервності діяльності та виконання зобов'язань за контрактами. З огляду на

специфіку сфери діяльності IT-компанії змогли за тиждень перевести переважну більшість працівників на віддалений режим роботи.

Деякі компанії («GlobalLogic») мали досвід запровадження дистанційного формату роботи у тестовому режимі в минулому, що дало їм змогу завчасно розробити відповідні організаційні правила на випадок форс-мажорних обставин. Компанія «EPAM» також мала аналогічний досвід запровадження платформи для дистанційної роботи.

IT-компанії розробили детальні плани відвідування офісу для тих спеціалістів, які через технічні причини не мали змоги працювати дистанційно. Також відповідні заходи включали в себе організацію транспортування співробітників (приватні перевізники), харчування персоналу в офісах, закупівлю засобів дезінфекції та розміщення працівників у приміщеннях з дотриманням норм соціальної дистанції, запуск електронного документообігу; закупівлю медичного обладнання (кисневих концентраторів).

В умовах жорстких карантинних обмежень IT-компанії йшли на поступки своїм клієнтам, домовляючись про відстрочки платежів, тимчасові знижки, зменшення обсягів замовлень тощо. Зараз частина клієнтів повертає обсяги своїх контрактів. Ще одним заходом став перерозподіл фокусу продаж на клієнтів, які відчували потребу в додаткових IT-сервісах. В умовах поширення пандемії коронавірусу IT-компанії стали робити більший акцент на впровадження інноваційних рішень для своїх клієнтів, включно з увагою на інвестиції у стартапи.

Труднощі, які виникли в процесі організації дистанційного режиму роботи для працівників деяких IT-компаній, стосувалися питань посилення кібербезпеки (шифрування окремих внутрішніх сервісів), а також зручності роботи з дому для деяких категорій персоналу. Деякі IT-компанії («EPAM») частково зачинили майже половину офісів. Карантинні обмеження вплинули і на способи комунікації з клієнтами IT-компаній — припинилися відрядження для співробітників за кордон.

Питання скорочень для IT-сектору на період карантину не було актуальним; працівники деяких IT-компаній могли скористатися тимчасовими запланованими відпустками. Збереженню робочих місць працівників посприяла і специфіка роботи компаній, яка дозволяє залучати спеціалістів-фрілансерів у випадку збільшення обсягів замовлень. Деякі працівники штату компаній залишалися працювати в офісах на регулярній основі (IT-підтримка, менеджери), а також була незначна кількість фахівців, які через технічні умови не могли працювати дистанційно. На цей час у різних містах України, де розташовуються філії тих чи інших IT-компаній, працівники установ можуть відвідувати офіси залежно

від епідеміологічної ситуації на місцях. У деяких установах («GlobalLogic») майже 90% персоналу продовжують працювати дистанційно.

Великі ІТ-компанії розробили власну процедуру оцінки безпеки в різних філіях та відділеннях країни з огляду на наявні епідеміологічні ризики. Крім того, у деяких установах проводяться опитування персоналу щодо побажань подальшого режиму роботи. Були змінені підходи до оцінювання ефективності роботи працівників на час карантинних обмежень, а також відкладено регулярний перегляд заробітної платні для співробітників наприкінці першого кварталу, що дало змогу деяким компаніям («EPAM») зекономити кошти. Карантин вплинув і на розробку програм для управління командою в дистанційному режимі, перегляд навчальних програм, організацію проєктної діяльності тощо.

Відсутність допомоги з боку держави не вплинула суттєво на діяльність ІТ-компаній, які мали змогу фінансово покрити свої витрати на період карантину. Більше того, ІТ-компанії по можливості надавали допомогу (закуповували медичне обладнання та препарати) для лікарень у різних регіонах України.

Прогнози та ризики

За прогнозами в короткостроковій перспективі ІТ-сфера не буде зростати, хоча великі компанії можуть очікувати на збільшення прибутків. На подальший розвиток галузі впливатимуть процеси, пов'язані з тенденціями світової економіки і ситуацією на фондовому ринку, що може активізувати процеси трансформації ІТ-компаній і пошуку нових бізнес-моделей. Разом з тим, деякі ІТ-компанії, за підсумками 2020 року, прогнозують отримання до 10–20% зростання, порівняно з минулорічними показниками.

Одним із основних ризиків для подальшої діяльності ІТ-компанії залишається невизначеність та непередбачуваність процесів, які відбуваються в глобальному фінансовому середовищі. Крім того, залишається невизначеною ситуація з реформами у сфері інформаційних технологій в Україні, що окреслює ризики, пов'язані з регулятивною та фіскальною політикою.

Серед значних ризиків у короткостроковій перспективі варто виділити і нестачу кваліфікованих кадрів — спеціалістів в ІТ-секторі, спроможних не лишень здобути якісну освіту, але й працювати в Україні.

Рекомендації

Основною рекомендацією для держави є врахування побажань ІТ-сектору щодо умов для роботи в Україні, а саме: зменшення регулятивної політики держави та сприяння полегшенню умов ведення бізнесу (передусім, мова йде

про те, аби не змінювалися повсякчас умови діяльності ІТ-компаній стосовно оподаткування). Відповідні зміни можуть імплементуватися в Україні із запозиченням аналогічного досвіду з інших країн світу.

Одним із пріоритетних питань у контексті поширення пандемії та запровадження обмежувальних заходів залишається посилення допомоги приватним підприємцям (зниження оплати за оренду офісів; зменшення або скасування ПДВ).

Надзвичайно важливою є допомога держави та міжнародних партнерів для розвитку ІТ-освіти в Україні, адже тих численних коштів, які вкладають приватні ІТ-компанії у матеріально-технічне становище закладів освіти, сьогодні недостатньо. Відсутність фундаментальної реформи щодо підвищення якості навчання спеціалістів ІТ-індустрії робить Україну менш конкурентною порівняно з тими державами, де є достатня кількість відповідних кваліфікованих кадрів.

ТРЦ та кінотеатри

Характеристика/Вплив пандемії

Торговельно-розважальні центри (ТРЦ) та кінотеатри нарівні з ресторанним бізнесом і туризмом під час карантинних обмежень постраждали чи не найбільше серед усіх інших секторів економіки. Упродовж чотирьох місяців з часу запровадження жорсткого карантину в березні 2020 р. всі ТРЦ і кінотеатри в Україні були зачинені, що виявилось сильним ударом для відповідних закладів.

З огляду на річний бюджет, приміром, ТРЦ «Dream Town» за час карантину вже втратив 21% свого потенційного прибутку і, за прогнозами, до кінця поточного року втратить ще додатково 10%. Це пов'язано з особливостями функціонування ТРЦ в умовах карантину: на період послаблення карантинних заходів зі 100 тис.м^2 площі «Dream Town» було відчинено лише 4 тис.м^2.

Не менш критичним є становище і кінотеатрів. Так, після запровадження карантину обсяги прибутків, наприклад, мережі «Планета Кіно» за липень 2020 р., порівняно з аналогічним періодом у 2019 р., зменшились у 4–5 разів (до 5 млн. грн. збитків щомісяця), і станом на кінець літа 2020 року ця мережа заробила лише 20% від прибутків минулорічної давнини. За прогнозами мережі кінотеатрів «Multiplex», втрати від запланованих на 2020 рік показників прибутку складатимуть близько 30-40%.

Незважаючи на відкриття ТРЦ і мереж кінотеатрів у червні-липні 2020 р. відвідуваність закладів залишається на дуже низькому рівні. За перші тижні липня у мережі кінотеатрів «Multiplex» дохід становив лише на рівні 5–10% від показників за аналогічний період у 2019 р. Лише до 10% відвідувачів почали повертатися в цей час до кінотеатрів.

Зростання відвідування кінотеатрів на початку осені 2020 р. переважно пов'язане з виходом прем'єрних фільмів. За перші два тижні вересня 2020 р. кінотеатри «Multiplex» відвідало приблизно 50% — 60% відвідувачів від загальної кількості за аналогічний період 2019 р. Проте це не призводить до суттєвого покращення умов роботи розважального сектору: збитки деяких мереж кінотеатрів сягнули показників, які спостерігалися у квітні-травні 2020 року, що пояснюється зростанням заробітної плати персоналу, яку відтепер кінотеатри сплачують у повному обсязі.

Під час жорсткого карантину індустрія розваг потрапила фактично у технічний дефолт; заборгованість перед кредиторами зростала і не покривалася. Всі питання щодо врегулювання ситуації вирішувалися в індивідуальному порядку між керівництвом ТРЦ і мереж кінотеатрів з кредиторами без підтримки з боку держави. Єдиним кроком для допомоги розважальним закладам на період жорсткого карантину стало прийняття рішення щодо можливості зниження орендної ставки до рівня покриття витрат орендодавця, однак воно виявилося малоефективним.

Вжиті заходи

Заходи, які були вжиті керівництвом ТРЦ (наприклад, «Dream Town»), включали в себе скорочення контрактів з постачальниками; відправлення співробітників у відпустки за власний рахунок та їхню почергову роботу. Розважальні заклади намагалися максимально підтримувати всіх працівників, частково виплачуючи їм заробітну плату. Керівництво мереж кінотеатрів сформувало мінімальний зарплатний фонд, хоча співробітники працювали на знижених ставках.

З огляду на вимоги техніки безпеки, деякі офіси ТРЦ на час карантину залишалися відкритими; окремі відділи центрів працювали віддалено, використовуючи різні платформи для спілкування між персоналом. Попри те, що ТРЦ втрачали деяких орендарів, ситуація була врівноважена за рахунок домовленостей між керівництвом і орендарями приміщень щодо відміни орендної плати і маркетингового збору.

Мережі кінотеатрів («Планета Кіно», «Multiplex») запустили ініціативу щодо продажу сертифікатів для відвідувачів, які зараз можливо обміняти на квиток

на будь-який сеанс незалежно від вартості перегляду фільму. Відповідний продаж був одним із небагатьох варіантів отримання мінімального прибутку під час карантину, хоча він склав лише близько 1% від загального обсягу докарантинних надходжень кінотеатрів.

Окрім продажу сертифікатів, кінотеатри впроваджували заходи, спрямовані на підтримку інформаційного поля для відвідувачів з рекламою своїх закладів (запуск автокінотеатрів, кінотеатрів на воді; робота у соціальних мережах). Мережею «Multiplex» була організована робота онлайн-крамниці з продажу іграшок та попкорну; а також налагоджена співпраця з деякими ресторанами, які стали виготовляти спеціальні фірмові продукти в пакуванні від «Multiplex».

Під час жорстких карантинних обмежень усі співробітники кінотеатрів були відправлені на віддалену роботу. Дистанційний режим роботи був налагоджений за допомогою онлайн-платформ і соціальних мереж; ведення документації також відбувалося в електронному вигляді. Відсутність проблем в організації віддаленої роботи персоналу пов'язана з тим, що в більшості ТРЦ і мереж кінотеатрів на час запровадження дистанційного формату діяльності вже пройшли процеси діджиталізації — давно був започаткований онлайн-продаж квитків, були запущені мобільні додатки.

Деякі заклади («Планета Кіно») спочатку виплачували 70% заробітної плати, пізніше — 50%, відразу після відкриття кінотеатрів у липні знову повернулися до 70% виплат. При цьому ті працівники, які працюють зараз на місцях, отримують заробітну плату в повному обсязі, на відміну від персоналу центрального офісу та адміністративного штату. Скорочення під час карантину в мережах кінотеатрів стосувалися переважно сезонних працівників (проєктувальників); інші ж звільнення мали одиничні випадки. У деяких мережах кінотеатрів («Multiplex») співробітники почергово виходили у відпустку за власний рахунок, повертаючись до роботи після послаблення карантинних заходів.

Прогнози та ризики

Стратегії ведення бізнесу в індустрії розваг на цей рік виявилися нежиттєздатними, зважаючи на сформовані кризові умови. У цьому контексті прогнози на майбутнє в роботі розважального сектору в Україні залишаються невизначеними.

Планування подальшої діяльності для мереж кінотеатрів наразі відрізняється від процесів класичного бюджетування, яке було до карантину. Наприклад, «Multiplex» планує та регулярно переглядає різні варіанти сценаріїв подальшого функціонування мережі на півріччя з огляду на динамічність розвитку подій із поширенням пандемії. За позитивним сценарієм, стан справ з пере-

глядами в кінотеатрах може покращитися з взимку 2020-2021 рр., коли почнуть виходити в прокат очікувані фільми. У майбутньому ТРЦ і мережі кінотеатрів планують змінювати стратегію своєї діяльності з метою диференціації бізнесу та реалізації більш інноваційних бізнес-моделей.

Наразі найбільші ризики майбутньої роботи ТРЦ пов'язані з відсутністю інтересу іноземного бізнесу й орендаторів до ведення бізнесу на таких майданчиках, а також низька купівельна спроможність населення.

Для мереж кінотеатрів найбільш актуальними залишаються ризики, пов'язані з постачанням кінострічок; повторним закриттям закладів у випадку посилення карантинних заходів; із запуском кіностудіями фільмів онлайн в обхід презентацій у кінотеатрах тощо. Тож, діяльність кіностудій досить важко передбачити: деякі з них поки що не готові запускати широкомасштабні проєкти; інші починають частково показувати контент через VoD-платформи (Video on Demand).

З огляду на те, що наразі жоден кінотеатр не може повноцінно виконувати орендні зобов'язання згідно з укладеними угодами, залишається ризик погіршення орендних відносин і подальшого закриття мереж кінотеатрів.

Рекомендації

У разі подальшого посилення карантину та повторного закриття ТРЦ і мереж кінотеатрів наслідки для роботи відповідних закладів можуть бути катастрофічними: звільнення працівників; подальше зростання боргів; загострення ситуації з орендодавцями. У такому контексті головною рекомендацією для держави є створення таких умов, за яких торговельно-розважальні заклади не будуть вимушені зачинятися, а продовжать функціонування з дотриманням усіх необхідних санітарно-епідеміологічних заходів.

Щодо покращення стану справ в індустрії розваг, передусім, необхідно врегулювати податкову систему і зробити її максимально привабливою для надходження коштів у країну (спрощення умов для залучення іноземних інвестицій). Не менш актуальне питання пов'язане з потребою скорочення бюрократичних процедур (оформлення дозволів та іншої документації) для підприємців. Доступність капіталу, проста регуляторна політика держави, купівельна спроможність населення — це вирішальні чинники для успішного ведення бізнесу в Україні. Крім того, в сьогоднішніх реаліях державі варто активно впроваджувати програми, спрямовані на збереження робочих місць.

Ринку кінопрокату в Україні варто зосередити зусилля на перегляді підходів до роботи з потенційними відвідувачами в умовах поширення пандемії.

Передусім, мова йде про впровадження регулярних комунікативних заходів, направлених на інформування населення щодо особливостей відвідування кінотеатрів на час карантинних обмежень (з акцентуванням уваги на можливостях забезпечення санітарно-епідеміологічних норм і правил соціального дистанціювання).

Логістика (вантажоперевезення і пошта)

Характеристика/Вплив пандемії

З точки зору динаміки обсягів прибутку карантинні обмеження не нанесли великої шкоди системам організації доставки (зокрема, портовій галузі та поштовим операторам).

За 9 місяців 2020 року морські порти України обробили 118,78 млн тонн вантажів, на 3,7% більше, ніж за аналогічний період минулого року, що зумовлене зовнішньою кон'юнктурою на ключових експортних ринках. Щодо великих операторів вантажних перевезень (ТІС), то вантажообіг перевищив очікувані планові показники на деяких терміналах. За перше півріччя, у порівнянні з аналогічним періодом минулого року термінали ТІС наростили вантажообіг на 22%.

Карантинні обмеження позитивним чином вплинули і на роботу поштових операторів у контексті запровадження декількох нових сервісів, серед яких особливе місце наразі відводиться доставці ліків та продуктів харчування, яка стала комерційно успішним проектом. Наприклад, Укрпошта зараз вийшла на обсяг понад 1000 замовлень медичних препаратів на день, при цьому понад 50% замовлень припадає на сільську місцевість. Крім того, поштові оператори на період карантину достатньо успішно проводили значну кількість соціальних акцій (Укрпошта здійснювала доставку пасок на Великдень; Нова пошта відправила більше 50 тисяч продуктових наборів вразливим категоріям населення у 19 областей України).

За перше півріччя 2020 року Нова пошта доставила понад 128 млн посилок, що на третину більше, ніж за аналогічний період минулого року. При цьому стало менше відправок великих вантажів (понад 30 кг), що пояснюється зниженням бізнес-активності в країні в цей період. За другий квартал поточного року обсяг доставки кур'єрами в Новій пошті виріс на 35%. При цьому, кількість міжнародних відправлень за 6 місяців 2020 року зросла вдвічі, ніж за аналогічний період минулого року. В цілому ж вітчизняні поштові оператори (Укрпошта, Нова пошта) за перше півріччя 2020 року вийшли на планові показники (+20%

зростання рік до року). Таким чином, негативні аспекти запровадження карантинних заходів змогли нейтралізувалися позитивними.

Найбільше навантаження на поштові відділення припало на період квітня-травня 2019 року, коли були найбільш жорсткі карантинні обмеження. За цей період найбільше зросли обсяги посилок та замовлень товарів на торгових майданчиках (у тому числі міжнародних — AliExpress, iHerb, NP Shopping), а також експорт. У той же час, знизилися обсяги виплат комунальним платежів та письмової кореспонденції.

У контексті логістики поштові оператори зазнали шкоди через скорочення пасажирських перевезень для авіалогістики, яка подорожчала під час карантину. Попри зростання обсягів міжнародних посилок на 50%, для логістичних операторів залишилася лише половина рейсів від тієї кількості, що були раніше.

На період запровадження карантину поштові оператори переглянули і перерозподілили статті витрат, однак в цілому річні плани залишилися без суттєвих змін завдяки диверсифікації доходів. При цьому на роботі поштових операторів дещо негативно відобразилися рішення щодо спрощення процедури закупівель, які стосувалися забезпечення діяльності поштових відділень; а також транспортні обмеження, через які компанії несли додаткові витрати на забезпечення власного транспортування співробітників.

Здійснені заходи

Основні заходи, які були введені на період карантину з метою забезпечення безперервної роботи вантажоперевезень і пошти, включали в себе комплекс заходів для максимального захисту працівників компаній (дистанційний формат роботи; проведення ПЦР-тестувань для співробітників; надання індивідуальних засобів захисту; дезінфекція приміщень тощо); а також перегляд бізнес-процесів з метою забезпечення безперебійної роботи в умовах карантину і руйнування логістичних ланцюгів. Попри масштабність та технологічну складність діяльності великих портових операторів, компаніям вдалося оперативно перевести значну частину співробітників на віддалений формат роботи. Це стало можливим завдяки завчасній підготовці відповідного процесу ще до посилення карантину.

Додаткові заходи, вжиті поштовими операторами, включали в себе виділення інфраструктури (відділень і сортувальних центрів), яка забезпечувала безперервну роботу; запуск доставки пенсій, медичних препаратів, продуктів харчування. З метою мінімізації контактів між людьми мережі поштових відділень забезпечили нанесення розмітки для збереження дистанції між клієнтами,

ввели посади «вуличного адміністратора» для обслуговування людей на вулиці, запровадили правило «один оператор — один клієнт». Нова пошта ще на початку карантину розпочала встановлення поштоматів на всій території Україні біля продуктових магазинів, заправок та жилих комплексів (наразі їхня кількість сягає 1400 одиниць); а також запровадила можливість самообслуговування клієнтів через мобільний додаток і бізнес-кабінет. Деякі поштові оператори (Укрпошта) організували роботу спеціальної «гарячої лінії» для звернень громадян, які можуть повідомити про відсутність засобів індивідуального захисту у тому чи іншому поштовому відділенні, особливо у сільській місцевості.

Більша частина інвестицій поштових операторів була спрямована на будівництво та автоматизацію терміналів, поліпшення сервісу обслуговування та розширення мережі своїх відділень. Наразі в управлінських офісах логістичних операторів введений гнучкий графік роботи для персоналу — співробітники працюють або віддалено, або почергово в офісах на місцях. У випадку захворювання співробітників компанії за свої кошти масово тестують робітників та за потреби оплачують лікарняні і виділяють компенсації. У деяких компаніях (Нова пошта) була створена епідеміологічна служба для контролю роботи відділень на предмет дотриманням санітарно-гігієнічних правил в умовах поширення пандемії.

Масових скорочень працівників компаній, задіяних у вантажоперевезеннях, на період карантину не спостерігалося. Навпаки, були випадки додаткового працевлаштування на відповідні посади людей, які втратили робочі місця під час поширення коронавірусної інфекції. Аналогічною була і ситуація зі співробітниками поштових відділень — замість скорочень було оголошено про додаткові вакансії з огляду на потребу у збільшенні людських ресурсів (кур'єрів, операторів, вантажників) в умовах робочого навантаження.

Масштабної цифрової трансформації логістичних сервісів, зокрема портової галузі за період карантину не відбулося з огляду на специфіку роботи морських портів, у яких неможливо цілковито уникнути людської присутності. Разом з тим, великі оператори почали максимально використовувати онлайн-сервіси; у деяких випадках були прискорені плани щодо діджиталізації низки процесів. Там, де це було можливо, відбулося максимальне переведення всіх активностей в онлайн-формат. Така ж ситуація спостерігалася і на поштових відділеннях, де паперовий документообіг був замінений електронним.

Допомога від держави приватним компаніям, які займаються вантажоперевезеннями, не надходила. Навпаки, були випадки фінансової допомоги від крупних логістичних операторів (ТІС, Нова Пошта) державі — виділення коштів на

допомогу українським лікарням (закупівля медичного обладнання та засобів індивідуального захисту тощо).

Прогнози та ризики

Наразі поштові оператори прогнозують, що обсяги доставок залишатимуться на плановому рівні, який був до введення карантину. Однак з огляду на тенденції зі зростанням ринку електронної комерції в Україні, у майбутньому передбачається розширення ринку доставки товарів.

До найбільш серйозних ризиків для логістичних компаній в Україні є фіскальна політика держави, зокрема питання подальшого підвищення податків, а також регуляторна політика. Особливо це стосується тих компаній, де частина доходів є регульованою (в Укрпошті 50% доходу є регульованим і залежить від тарифної політики). Крім того, залишається суттєвим ризик дефіциту персоналу.

На випадок подальшого посилення карантинних заходів компанії з вантажоперевезень та поштові оператори вже мають розроблені плани з управління персоналом в умовах кризи. Працівники відповідних компаній сьогодні проходять інструктаж та піддаються контролю на предмет дотримання техніки безпеки. Також оператори заздалегідь готують запаси засобів індивідуального захисту, щоб не закуповувати їх за підвищеними цінами у випадку дефіциту.

Рекомендації

У контексті сприяння більшій ефективності роботи логістичних операторів в Україні держава має зосередитися на процесах лібералізації економіки, що включають в себе дерегуляцію, зниження податків і боротьбу з монополіями, уникаючи при цьому збільшення тиску на вітчизняний бізнес. Для логістичних операторів у сьогоднішніх умовах рекомендується продовжувати свою діяльність у рамках полегшення процесів доставки до споживачів, а також шукати більш гнучкі підходи до роботи у кризових умовах.

Для подальшої успішної роботи галузі в умовах поширення пандемії оператори з логістики мають підходити превентивно до організації діяльності своїх відділень. Необхідно завчасно закуповувати засоби індивідуального захисту та забезпечувати медичним обладнанням свій персонал між хвилями поширення захворювання.

Крім того, держава має проводити інформаційну роботу з населенням з метою надання останньої оперативної інформації щодо динаміки захворювань та задля попередження можливих спекуляцій. Плани щодо можливого посилення

карантинних обмежень мають спиратися на світові стандарти та наукові дослідження.

Медичні технології та препарати

Характеристика/ Вплив пандемії

Вплив карантинних заходів на роботу фармацевтичних компаній в Україні був нерівномірним: після різкого, але короткочасного зростання попиту на певні категорії ліків у березні 2020 р. ринок медичних препаратів у наступні місяці (квітень-травень) почав просідати — падіння обсягів закупівель відповідних товарів склало до 20%.

Обсяги продажів стабілізувалися у травні (після травневих свят); наприклад, за підсумками першого півріччя 2020 р. ринок продукції фармацевтичної компанії «Дарниця» зріс на 5% і до кінця року також прогнозується виконання запланованих показників фірми.

Згодом ринок медичних препаратів та технологій поступово став відновлюватися (у липні-жовтні 2020 р. дещо посилився попит на різну продукцію). Разом з тим, відновлення відбувається повільними темпами через зниження загальної купівельної спроможності українців (а ринок більш ніж на 80% залежить від споживачів) та зменшення кількості призначень ліків через зниження кількості відвідувань лікарень пацієнтами в умовах необхідності дотримання карантину. Припинення жорстких карантинних обмежень покращило очікування людей щодо їхнього матеріального становища. Проте обсяги придбання лікарських засобів і препаратів залишаються низькими та поки що не повернулися на докарантинний рівень.

Карантин негативно позначився на організації діяльності фармацевтичних компаній, які змушені були оперативно реагувати на різке зростання попиту на певні види товарів. Крім того, карантинні обмеження мали негативний вплив на глобальні ланцюги постачання медичних препаратів, хоча великі мережі національних фармакологічних компаній створили стратегічний запас сировини до кінця року для випуску важливих медикаментів і забезпечення потреб медичних закладів. Тимчасове зачинення лікарень теж вплинуло на структуру споживання лікарських засобів, оскільки багато людей не мало змоги отримати повноцінно планову медичну допомогу. Разом з тим, деякі фармакологічні компанії (наприклад, «Фармак») у цей час почали брати замовлення з-за кордону від різних країн (Ізраїль, держави ЄС), де спостерігався дефіцит певних видів лікарських засобів.

В умовах карантину сталися глибинні перетворення корпоративної культури, комунікацій і підходів до управління у деяких фармакологічних компаніях України (наприклад, «Дарниця»), що сприяло зростанню обсягів виробництва, упровадженню інновацій та оптимізації витрат часу і ресурсів. Відбулися зміни й у стратегії діяльності компаній, які означили серед пріоритетів реструктуризацію комерційної функції; зосередження фокусу на цифровій трансформації; посилення експортного напрямку; диверсифікацію постачання активних фармацевтичних інгредієнтів (АФІ); зростання інвестицій у проєкти діджиталізації; удосконалення системи управління запасами (Warehouse Management System); перегляд проєктів і раціоналізацію портфелю розробки медичних препаратів. Поряд з тим, деякі інші великі мережі компаній не змінили суттєво своєї стратегії, хоча й переглянули адміністративні витрати на господарську діяльність і маркетинг.

У період карантинних обмежень фармакологічні компанії скористалися можливістю збільшити виробництво продукції, на яку зріс попит (антисептики, захисні маски). Позитивним явищем стала можливість розпочати клінічні дослідження для розробки медичних препаратів, які знижують ризик захворювання на COVID-19 (наприклад, гіперімунний імуноглобулін).

Вжиті заходи

Антикризові заходи компаній з виробництва медичних препаратів на період карантину передбачали гнучкість і швидкість реагування на зміни та включали в себе наступне:

- коригування планів виробництва у відповідь на зростання попиту (збільшення виробництва препаратів підвищеного попиту);
- створення стратегічного запасу сировини до кінця року;
- превентивні заходи у межах цифрової трансформації бізнесу (перевірка готовності IT-інфраструктури);
- забезпечення безпеки персоналу (закупівля засобів індивідуального захисту, дезінфекції; медичне страхування; створення резервного фонду ліків для працівників тощо).
- Під час карантину спостерігалося також активне використання інструментів e-commerce (Liki24.com, PromUA та ін.).

Організація дистанційної роботи здійснювалася оперативно: у короткий термін вдалося перевести працівників на віддалений режим роботи, було запроваджено електронний документообіг. На початку поширення коронавірусу

(ще до впровадження карантинних обмежень в Україні) деякі компанії обмежили відрядження та навчання офлайн для своїх працівників. На деяких підприємствах співробітники могли за бажанням взяти тарифну оплачувану відпустку або ж відпустку за власний рахунок. Невиробничий персонал фармакологічних компаній продемонстрував спроможність працювати в умовах гнучкого графіку.

Персонал компаній у період карантинних обмежень не скорочувався. Деякі фармакологічні компанії запровадили регулярний моніторинг ефективності вживаних заходів задля оцінки доцільності їх застосування (були проведені опитування серед працівників, які демонстрували задоволеність персоналу налагодженим режимом віддаленої роботи). Також керівництво фармакологічних компаній забезпечувало безпечне транспортування (мікроавтобусами) на роботу тих працівників, які працювали безпосередньо на виробництві (інженерів, відповідальних за контроль якості, працівників специфічного обладнання). Була запроваджена процедура вимірювання температури серед персоналу (із застосуванням тепловізорів). Крім того, були розроблені та ухвалені положення щодо попередження поширення інфекції та дій у випадку виявлення хворих на підприємстві.

Фінансової допомоги від держави фармацевтична галузь не отримувала. Разом з тим, відбувалися консультації на всіх рівнях виконавчої і законодавчої влади щодо врахування потреб бізнесу та компаній (наприклад, щодо реєстрації деяких продуктів, які використовувалися під час пандемії). Фармакологічні компанії під час карантину здійснювали й суттєві додаткові витрати на доброчинну допомогу (закупівлі лабораторно-діагностичного комплексу, ШВЛ, лабораторного обладнання); для захисту персоналу; транспортної доставки співробітників.

Прогнози та ризики

Загрози та ризики для виробників медичних препаратів стосуються перспектив скорочення споживання і зниження попиту внаслідок падіння доходів громадян. За таких обставин у деяких компаніях прогнозується зниження прибутків на наступний рік на рівні 20%.

Ризиком скасування значної кількості запланованих прийомів і операцій є можливе різке зростання ускладнень хронічних захворювань, інфарктів, інсультів тощо, що суттєво відобразиться на системі охорони здоров'я, ускладнить роботу лікарів і збільшить тиск на економіку держави. Не виключено й економічний ризик для невеликих фармакологічних компаній, багатьом з яких буде складно пережити кризу, викликану пандемією.

Серед інших ризиків залишається актуальною проблема відновлення ланцюгів постачання продукції фармакологічних компаній на експорт та імпорт сировини з-за кордону. Більш глобальний ризик стосується можливості економічного колапсу в державі у випадку повернення до жорсткого карантину.

Крім того, залишається ризик, пов'язаний з браком кваліфікованих кадрів у контексті виходу на нові ринки, з чим необхідно працювати як на рівні компанії, так і держави, адже ця проблема існувала ще до пандемії.

Рекомендації

Основна рекомендація щодо майбутньої діяльності фармакологічних компаній в Україні стосується процесів оптимізації витрат на кожному окремому підприємстві з урахуванням ефективності роботи персоналу, ланцюгів постачання тощо.

Серед актуальних питань залишаються запровадження електронного рецепту та організація повноцінного постачання ліків (після прийняття 21 вересня 2020 р. закону про електронну роздрібну торгівлю лікарськими засобами), що можуть кардинально змінити стан справ на аптечному і фармацевтичному ринку країни. Важливими є й питання інвестування в інновації та подальшої цифрової трансформації бізнесу, адже по завершенні карантину продовжить зростати роль цифрових технологій, діджиталізації комунікації всередині системи охорони здоров'я, використання e-commerce.

Потребує подальшого вдосконалення і додаткового регулювання система охорони здоров'я взагалі. Викликає занепокоєння й неналежна забезпеченість медичних установ кваліфікованими медичними кадрами для роботи на період поширення пандемії. У такому контексті пріоритетним питанням є налагодження регулярної комунікації між владою та бізнесом задля пошуку оптимальних рішень щодо попередження негативних наслідків на різні сектори економіки.

На додаток до вищезазначеного, важливим питанням залишається підтримка на державному рівні діяльності вітчизняної фармацевтичної компанії «Біофарма», що спеціалізується на розробці та виробництві інноваційних високотехнологічних препаратів з донорської плазми крові людини. З огляду на специфіку роботи та значення компанії для ринку вітчизняних виробників медичних препаратів, існує потреба у розвитку інфраструктури для проведення процесів збирання плазми у тих місцях, де наразі компанія не має доступу (наприклад, у Західній Україні).

Медіа

Характеристика/Вплив пандемії

Поширення пандемії неоднозначно вплинуло на тенденції в українському медіасередовищі. Запровадження жорстких карантинних заходів у березні-квітні 2020 року позитивним чином відобразилося на роботі засобів масової інформації. З огляду на обмеження пересування людей та їх перебування вдома спостерігалося зростання трафіку веб-сайтів та кількості переглядів вітчизняних телеканалів.

Ситуація змінилася з послабленням карантину в липні-серпні 2020 року — на цей період динаміка телепереглядів суттєво впала; позитивні показники відновилися лише у вересні. Разом з тим, попри поступове підвищення обсягів телепереглядів восени, показники залишаються менш успішними в порівнянні з аналогічним періодом минулого року.

Перші місяці карантину негативним чином відобразилися і на роботі друкованих ЗМІ — у цей період видання частково припинили продажі, що вплинуло на зниження річних показників відповідних установ (наприклад, журнал «Новое время» за період жорсткого карантину зазнав зниження запланованих показників доходів на 50%).

Схожа картина спостерігалася і щодо рекламної активності в медіапросторі. На час запровадження жорсткого карантину рекламодавці дещо призупинили свою діяльність через невизначеність соціально-економічної та епідеміологічної ситуації в країні. Рекламодавці, що потерпали від кризи, стали скорочувати обсяги замовлень, зменшуючи у такий спосіб бюджети.

У цьому контексті квітень-травень 2020 року стали для медіабізнесу неприбутковим сезоном. Рекламний ринок просів, надходження та витрати рекламодавців зменшилися на телебаченні майже на 50%, у сегментах радіо і зовнішньої реклами — на всі 90%. Такі ж показники відзначалися в Інтернет-рекламі.

Тим не менше, з послабленням карантинних заходів, а також за рахунок зростання активності брендів і політичної реклами перед виборами, восени спостерігалося зростання заповнюваності рекламних блоків у вітчизняному медіасередовищі. Період адаптивного карантину демонструє поступове відновлення доходів телеканалів на рівні минулого року («1+1 медіа»). Трафік відвідування популярних вебсайтів (LIGA.net, «Новое время») також демонструє тенденцію до зростання, відповідно збільшилися прибутки і від реклами у «Google». А за річними показниками прогнозується зростання прибутків відповідних онлайн-видань на 30%.

Оскільки структурні зміни, які приніс карантинний період, наразі до кінця не досліджені, це змушує медіакомпанії бути прагматичними та обережними щодо інвестиційних рішень у короткостроковій перспективі. У цілому ж, карантин призвів до перегляду стратегії ведення бізнесу вітчизняними мас-медіа, які вимушені обирати більш гнучкі та мобільні підходи до роботи, ухвалюючи ситуативні та оперативні рішення.

Вжиті заходи

З початком карантину медіаринок, як й інші галузі, перейшов на дистанційний режим роботи. Провідні веб-ресурси були достатнім чином до цього підготовлені. Так, Група компаній «ЛІГА» розташовує всі процеси та системи у «хмарних» сервісах. Відповідно, це скоротило витрати та спростило перехід у дистанційний формат. Великі медіа групи («1+1 медіа») втримали фінансові показники у межах плану за рахунок оптимізації витрат: перебудови мережі мовлення, призупинення виробництва, зменшення кількості прем'єр.

Окремим компаніям довелося звільнити персонал або відправити у відпустки за власний рахунок. Група компаній «ЛІГА» тимчасово скоротила систему бонусів та мотивацій, не скорочуючи заробітної плати. У компанії «Новое время» відмовилися від запланованих підвищень, скоротили 30% штату на радіо. На «1+1» скоротили зарплати топ-менеджменту на 25–35%. У той же час медіа група «1+1» не мала планів скорочення персоналу через карантин, зайнявшись оцінкою ефективності функцій та процесів ще до кризи. Різні проєкти — телевізійні програми, іміджеві ініціативи, заходи та просто суміжні бізнеси чи бізнес-проєкти — були закриті через невідповідність завданням медіа групи. Тож, незначне зменшення штату було обумовлене ще раніше, а незапланованим чи екстреним.

На загал більшість медіакомпаній працює у віддаленому режимі (крім радіо, через власну специфіку) впродовж усіх місяців карантину. Офіси, зазвичай, використовуються винятково адміністративним персоналом (IT-працівники, бухгалтерія, розробники, секретарі). Відвідуваність офісу «1+1 медіа» складає 30–35% від докарантинного рівня, запроваджені вахтові методи роботи. Медіахолдинг зачинив 7 офісів з 10 (з частиною офісів вже розірвано орендні угоди й вони не поновлять роботу знову до кінця року), у центральному офісі створено open space.

Видавництво журналу «Новое время» повністю перейшло на дистанційний режим, жоден працівник не приїздить на роботу до офісу. Мобільність та адаптивність персоналу до змін — позитивні речі, які приніс карантин. Ймовірно,

офісний режим у тому форматі, яким він був до карантину, вже не повернеться. Водночас повністю відмовитися від офісів медійники наразі не готові. Частково причиною є низька вмотивованість персоналу, що працює в дистанційному режимі. Важко контролювати обсяги роботи «з дому», падає продуктивність, не відбувається обміну інформацією та ідеями. Потреба організації відеоконференцій сповільнює комунікацію, важче отримати зворотній зв'язок, затвердити креативну ідею.

В умовах кризи медійники мали змогу перезапустити нові продукти, переглянути комерційні пропозиції, перебудувати роботу студій (зокрема, відмовитися від глядачів), реструктурувати заборгованості. Робота радіостанцій була переформатована. Так, радіо «Новое время» упродовж двох кризових місяців (квітень-травень) ставили повтори у половині ефірного часу. Загалом, радіосегмент є найменш прибутковим, а карантин прискорив трансформації умовно аналітичного радіо в більш традиційний музично-розмовний сегмент. Крім того, радіо є лише одним із майданчиків медіа холдингу, що має складатися з підкастів, що хостяться на сайті. Це зумовлює синергію медіа-продуктів, ефіри отримують «друге життя».

Медійна галузь не відчула належної підтримки з боку держави для подолання кризи, викликаної пандемією. Єдиною допомогою, яку отримав медіасектор, був дозвіл продовжити відпустки за власний рахунок для персоналу. Але цього виявилося недостатньо, особливо враховуючи іноземний досвід аналогічної підтримки мас-медіа на державному рівні (у країнах Європи та Америки). Великі медіахолдинги («1+1 медіа») продовжують наразі розраховувати на декларовану підтримку кіноіндустрії державою.

Прогнози та ризики

Загалом, вітчизняний медіасектор демонструє дещо позитивні очікування щодо подальших перспектив діяльності нарівні з відчуттям певної невизначеності від ризиків поширення другої хвилі пандемії в Україні. Наразі досить важко оцінювати будь-які фінансові результати для ЗМІ, оскільки плани ключових стейкхолдерів і клієнтів медійників постійно змінюються. За цих обставин єдиний вихід для українських медіакомпаній — бути мобільними й утримуватися від довгострокових вартісних проєктів.

Окремі напрямки медіабізнесу, як-то радіо або журнали, взагалі через вплив кризи опинилися під питанням. Якщо реклами не буде у друкованих журналах, вони з високою вірогідністю можуть перейти в онлайн. Радіо буде трансформуватися в агрегат подкастів — слугувати для збору думок, тобто буде його джерелом. Натомість, сайти та онлайн будуть і надалі інтенсивно розви-

ватися, наразі не існує перепон, вочевидь за інтернет ресурсами майбутнє. Сильнішими з точки зору обсягів переглядів та підписників стають медіа, що використовують альтернативні платформи діяльності та репрезентації (актуальності набуває використання таких каналів комунікації з читачами і глядачами як «Telegram», «Facebook», «YouTube», «Instagram»).

Для медіасфери вагомим ризиком є зарегульованість з боку держави, зокрема напруження у відносинах з Національною радою телебачення та радіомовлення. Якщо Нацрада отримає додаткові повноваження щодо регулювання друкованих та онлайн ЗМІ, це може негативно позначитися на свободі слова в Україні. Не втрачають актуальність і проблеми, пов'язані з нестачею кваліфікованих кадрів, валютними ризиками, валютними коливаннями (адже велика частина прибутку прив'язана до валюти). Також суттєвим є комерційний ризик, пов'язаний з відтоком рекламодавців до «Facebook» та «Google». У такому випадку медіахолдинги будуть вимушені конкурувати між собою за відносно невеликий ринок.

Рекомендації

В умовах існуючих актуальних проблем у вітчизняному медіапросторі для держави головним завданням у цій сфері має бути формування правил діяльності на ринку, у тому числі в умовах збалансованих карантинних обмежень. Для представників мас-медіа в Україні актуальною є потреба у реалізації змін на законодавчому рівні в частині рекламного ринку і впровадження стимуляційних заходів.

Крім того, однією з найбільш глобальних рекомендацій для держави щодо вдосконалення роботи медіасектору в Україні залишається посилення прозорості у питаннях щодо власності та фінансової підтримки тих чи інших ЗМІ. У цьому контексті важливим є перегляд та вдосконалення державних програм розвитку незалежних мас-медіа в Україні, зокрема на регіональному та місцевому рівнях. Наразі для таких проєктів грантова підтримка міжнародних фондів є ледь не єдиним джерелом для існування, адже в умовах реформи децентралізації та адміністративного укрупнення районів, більшість районних газет будуть позбавлені основного джерела фінансування (бюджетів районних рад).

Таким чином, виживання локальної преси має привертати більше уваги з огляду на те, що це є важливою складовою інформаційної безпеки держави. Потрібні цільові державні програми підтримки, проведення спеціалізованих тренінгів та курсів з фандрайзингу для регіональних журналістів з метою переформатування роботи ресурсів до нових умов.

Нафтогазова сфера

Характеристика/Вплив пандемії

Пандемія COVID-19 суттєвим чином вплинула на перегляд і перебудову складних технологічних процесів на виробничих потужностях нафто- і газовидобувних компаній, а також на роботу паливних ритейлерів в Україні. Запровадження жорстких карантинних заходів мало значний вплив на переміщення людей, споживчу активність та, як наслідок, на потреби в енергоресурсах як в Україні зокрема, так і в цілому в світі.

У газовидобувній сфері поширення COVID-19 не відобразилося безпосередньо на виробництві природного газу, газового конденсату та пропан-бутану, однак вплинуло на зниження світових цін на вуглеводні, які почали демонструвати падіння ще з другої половини 2019 р. У зв'язку з нестабільними економічними умовами ціни на ринку вуглеводнів під час карантину були вдвічі нижче за минулорічні показники (37–40 доларів за тисячу кубометрів газу).

В Україні газовидобувні підприємства не відчули значних проблем зі збутом продукції, тому зниження цін — це основне, що суттєво вплинуло на галузь. Так, група компаній «Smart Energy» за перше півріччя 2020 року збільшила видобуток газу на 9,5%, однак отримала на 31% менше надходжень у порівнянні з аналогічним періодом за минулий рік. Найбільше падіння цін на газ відбулось у травні-липні 2020 року, унаслідок чого видобувачам довелося корегувати бюджети та попередні плани. У таких умовах вітчизняні газовидобувні компанії («Smart Energy») переглядали оперативні бюджети та скорочували інвестиційні плани на 40%. Крім того, було додатково змінено графік діяльності підприємств та запроваджено відповідні внутрішні процедури з дотриманням нових санітарних умов роботи для працівників.

У цілому нафтовидобувна галузь в Україні не зазнала суттєвих перебоїв у виробничих і бюрократичних процесах у результаті введення жорсткого карантину. Тим не менше, обмежувальні заходи дещо вплинули на перегляд організації виробництва (відтак, групи компаній НАК «Нафтогаз», а саме УкрГазВидобування, Укртрансгаз, Укрнафта, змушені були перебудовувати велику кількість робочих процесів). Коронавірус мав певний вплив і на роботу залучених нафтовидобувними компаніями (НАК «Нафтогаз») підрядників, які не могли вчасно надати свої послуги через заблоковані постачання устаткування.

Поширення пандемії здебільшого негативним чином вплинуло на роботу вітчизняних паливних ритейлерів. Відтак, обсяги реалізації мережею «KLO» продукції (бензин, дизель) у період з другої половини березня до середини травня 2020 року зменшилися на 20%. Водночас через падіння світових цін на вугле-

водні, бензин став доступнішим, що зазвичай призводило до підвищення попиту та зростання обсягів реалізації. Однак за умов жорсткого карантину такого тренду не спостерігалось — уперше ціна та обсяги реалізації пального падали синхронно. Це позначалося на оперативних витратах компанії, які зростали в умовах карантину. Надходження та обіг бізнесу ритейлерів пального знизилися: падіння становило понад 30% за другий квартал поточного року (у порівнянні з першим). У червні та липні після послаблення жорсткого карантину ситуація з показниками продажу пального дещо покращилася — обсяги зросли на 17%, а частота заправки авто на місяць зросла з двох до 3,7 разів («KLO»).

Вжиті заходи

Пандемія зумовила необхідність поглянути під іншим кутом на кризовий менеджмент у видобувній галузі та в роботі паливних ритейлерів. Усі компанії на період жорстких карантинних обмежень направляли зусилля на розробку профілактичних заходів для мінімізації ризиків поширення захворювань серед своїх працівників. НАК «Нафтогаз» ввів спеціальний алгоритм дій для проведення регулярного температурного скринінгу для персоналу. Велика робота була проведена і для забезпечення в офісах санітарних умов для роботи працівників: масковий режим; обмеження кількості присутніх на нарадах; забезпечення штату засобами дезінфекції тощо. У деяких організаціях («Smart Energy») на період карантину з'явилися спеціальні «кризові штаби», куди увійшли всі функціональні керівники і регіональні керівники компаній.

Видобувні підприємства запровадили особливий режим роботи для свого персоналу: видобуткові промисли компанії «Smart Energy» були переведені на тритижневі роботи в резервації (тобто працівники заїжджали й три тижні незмінно працювали з регулярним медичним оглядом). Інша частина персоналу була переведена на неповний робочий день, а топ-менеджери були змушені взяти тарифні відпустки. На виробництві НАК «Нафтогаз» була збільшена тривалість вахт працівників з одного до двох тижнів; запроваджена дезінфекція транспортних засобів і виробничих майданчиків. Компанії намагалися докласти максимальних зусиль для переведення частини штату на віддалену роботу в умовах обмеження пересування громадського транспорту. В цілому ж політика компанії щодо персоналу у зв'язку з поширенням пандемії не змінювалася.

Карантинні обмеження посприяли прискоренню цифрової трансформації у видобувних компаніях, що включало в себе перехід на єдиний цифровий підпис, введення електронного документообігу загалом, посилення спроможності серверів через збільшення навантаження на ІТ-сектор (НАК «Нафтогаз»).

По можливості, усі дані стали зберігати у «хмарі», робота здійснювалася через термінальні ферми («Smart Energy»).

Компанії-ритейлери, що займалися збутом палива («KLO»), частково компенсували свої втрати на період карантину за рахунок роботи ліній магазинів з продажу напоїв та продуктів харчування. Мережею був розширений асортимент товарів; були укладені угоди з партнерами «Local» і «!FEST» для «KLO» щодо надання майданчиків для збуту їх продукції. Крім того, через заборону продажу фаст-фуду на заправках мережі «KLO» довелося перекваліфіковувати певну кількість своїх працівників на заправників. Інша частина персоналу мережі вимушена була на час жорсткого карантину піти у відпустки за власний рахунок.

Видобувна галузь на період запровадження жорстких обмежувальних заходів розробляла пакет пропозицій і плановані програми державного стимулювання економіки у зв'язку з пандемією та економічним спадом у світі. Разом з тим, більшість пропозицій так і не була врахована на державному рівні (зокрема, у контексті податкового навантаження та орендної плати за користування земельними ділянками).

Прогнози та ризики

З останні місяці для видобувної галузі спостерігається дещо позитивна динаміка з огляду на тенденцію зростання цін на вуглеводні, зокрема на газ. Водночас пересічна ціна на відповідну продукцію у другому півріччі все одно є нижчою за перше півріччя 2020 року. Таким чином перед видобувними компаніями у короткостроковій перспективі стоїть завдання компенсації збитків за рахунок збільшення видобутку нафти і газу.

Головними ризиками для подальшого функціонування видобувного сектору в Україні (окрім поширення наступних хвиль пандемії) є зарегульованість з боку держави; цінові коливання на світовому ринку; валютні коливання тощо. Такі перспективи ускладнюють планування і реалізацію інвестиційних проєктів, і, як наслідок, впливають на зменшення відрахування податків до держави, підвищуючи ризики скорочення робочих місць. Серед специфічних ризиків для галузі актуальними залишаються і питання геологічного і технічного характеру.

Для компаній-ритейлерів пального в Україні існує проблема диверсифікації постачальників (наприклад, через політичну кризу в Білорусі актуальною для мереж АЗС є загроза обмеження постачання пального з цієї країни). Інша проблема пов'язана з функціонуванням нелегальних АЗС у різних регіонах України (27% продажів пального на вітчизняному ринку є нелегальними). Суттєвим для паливних ритейлерів також є ризик формування і коливання ціни на газ

(пропан-бутан, метан), зокрема акцизів. Через це у деяких регіонах реалізація газу доходить до 70% від загального обсягу. Водночас авто на газу залишаються звільненими від сплати акцизних податків, які йдуть у дорожній фонд.

Рекомендації

Важливим питанням у контексті вдосконалення умов функціонування видобувної галузі в Україні може бути перегляд з боку держави стратегій для ведення відповідного бізнесу із залученням міжнародного позитивного досвіду. Вітчизняна видобувна галузь має попит на стимулювання на державному рівні додаткових інвестицій, а також на подальше врегулювання і вдосконалення податкового режиму (наприклад, у контексті продовження гарантованого терміну незмінюваності податків на нові свердловини). Для галузі доцільними вважаються рекомендації щодо встановлення стимулюючої ставки на позицію оновлення свердловин шляхом проведення капітальних ремонтів; а також стимулювання видобутку нафти і газу з нетрадиційних важкодоступних покладів.

Актуальним питанням для держави наразі є диверсифікація постачальників паливно-мастильних матеріалів, що виступає фактично складовою енергетичної безпеки держави. У контексті сьогоднішнього політичного і соціально-економічного розвитку України перспективним на державному рівні є подальше зменшення енергетичної залежності від Російської Федерації та її регіональних союзників (Білорусь) за рахунок активізації співробітництва з Азербайджаном та зацікавленими країнами ЄС (Литва, Польща, Румунія).

Для вітчизняних ритейлерів пального в Україні актуальним питанням, яке потребує вирішення на державному рівні, залишається збільшення прозорості ринку АЗС, що включає в себе позбавлення «тіньових» схем і створення рівних можливостей для гравців. Перспективним напрямом боротьби з нелегальними АЗС може бути здійснення державного нагляду (через профільне міністерство та обласні державні адміністрації) за дотриманням вимог щодо якості та доброчесної конкуренції на ринку пального.

Нерухомість та девелопмент

Характеристика/Вплив пандемії

Запровадження жорстких карантинних обмежень мало короткостроковий вплив на ринок нерухомості в України, який в цілому не зазнав суттєвих негативних наслідків від поширення пандемії.

Введення карантину в березні 2020 року супроводжувалося для інвесторів у нерухомість призупиненням на кілька місяців своїх планів з придбання квартир та офісних приміщень. Продажі впали, через що знизились і прибутки — це призвело до неможливості забезпечити план фінансування та дотримуватись графіків будівництва. Масштаби просідання ринку на початку карантину можна прослідкувати на прикладі закупівлі будівельної продукції. Якщо в середньому нормальний щомісячний обсяг використання арматури в Україні становить 70 тис. тонн, то у квітні цей показник становив 30 тис. тонн.

Виникали складнощі у тих підрядників, які прагматично оцінюють ризики. Крім того, необхідно було організовувати логістику для робітників, оскільки громадський транспорт не працював. Часом доводилося винаймати автобуси, забезпечувати засобами індивідуального захисту працівників.

Проте таке становище було тимчасовим, і в червні-липні 2020 року ринок вийшов на докризові показники. Наразі спостерігається сплеск попиту та повернення динаміки. Причиною є ефект «відкладеного попиту» та закритих кордонів — люди не можуть витрачати кошти на подорожі, тому спрямовують накопичені гроші на купівлю нерухомості.

На співробітників будівельних та девелоперських компаній жорсткий карантин вплинув не надто сильно. Офіси стали працювати в дистанційному режимі, будівельні майданчики працювали у звичному режимі, навіть швидшими темпами (через загрозу введення надзвичайного стану у квітні 2020 року). Через острах зупинення майданчиків будівельники працювали по 15–16 годин, але із дотриманням усіх оновлених санітарних вимог.

Підрядники попри короткострокові незручності теж не постраждали суттєвим чином, оскільки збільшення виробництва було для них швидше вигідним. Будівельні корпорації використовують 50–70 підрядників на одному об'єкті. Були тимчасові труднощі з постачанням з Італії, Німеччини, Бельгії, оскільки були зачинені кордони. З постачальниками були налагоджені бартерні відносини (наприклад, такий формат обрала SAGA) — частково розрахунки за продукцію (бетон, арматура тощо) відбувалися «квадратними метрами». З іншими було домовлено про відтермінування виплат на 90 днів за допомогою факторингу.

Загалом фінансові показники великих забудовників відзначаються як найнижчі за 10 років. На це впливає не лише епідемія коронавірусу, показники продажів за лютий 2020 р. виявилися набагато гіршими за лютий 2019 р. Зниження показників операторів ринку виручки за квітень-травень становило 30–40%.

Крім того, складностей додавали періодичні вимоги комунальних служб призупинити будівельні роботи на деяких майданчиках через введені обмежен-

ня щодо кількості осіб, які можуть збиратися у громадських місцях (більше 10 осіб). Це зумовлювало затримки, непорозуміння з підрядниками. Через Конфедерацію будівельників України забудовники долучалися до просування наказу Мінрегіонбуду щодо дозволу перебування на будівельному майданчику понад 10 осіб.

Корисним з боку держави виявилися лише заходи, пов'язані з можливістю надання відпусток працівникам на певний час (за власний рахунок), що допомогло знизити навантаження на витрати забудовників.

Вжиті заходи

Особливо складно було налагодити співпрацю з підрядниками. Для прикладу, розрахунки за будівництво відбуваються в два етапи: на початку будівництва сплачується 30% і 70% по завершенні будівництва. І підрядник, розуміючи, що в кінці можуть не розрахуватися, може зняти бригаду з об'єкту. Також необхідно було організовувати логістику: оскільки громадський транспорт не працював; часом доводилося винаймати автобуси, забезпечувати засобами індивідуального захисту працівників.

Через труднощі з постачанням в умовах локауту окремим забудовникам (SAGA) довелося переглянути моделі розрахунку за матеріали. Наразі практикується сплачувати невеликий обсяг коштів передплат, чекати на виконання та надходження матеріалу, а потім сплачувати залишок.

Під час карантину в будівельних компаніях були створені оперативні штаби, при цьому топ-менеджмент та, частково, відділи продажу залишалися на робочих місцях, тоді як персонал переважно був переведений на дистанційну форму роботи. Однак, якщо для SAGA подібний підхід дозволив переконатися в ефективності такої діяльності, то KAN за першої можливості повернув персонал до офісів із дотриманням санітарних норм.

Карантин вплинув на оптимізацію свого штату працівників забудовниками. Наприклад, KAN був змушений скоротити до 5% співробітників, «Київміськбуд» — до 20%. Перехід на дистанційний режим роботи дозволив забудовникам переглянути деякі напрямки діяльності, які не потребували значної кількості залучення персоналу в офісах, а отже — переглянути статті витрат і збільшити заробітну плату або видати премії іншим працівникам.

Процеси цифрової трансформації будівельних корпорацій були запущені ще до пандемії — за 2–3 роки. Відповідно компанії виявилися більш-менш готовими до нових виробничих реалій. При цьому всі проєктувальники мають змогу працювати в одному інформаційному полі, в єдиній базі даних та працювати

разом. Забудовники в умовах карантинних обмежень частково перейшли на дистанційний режим комунікації з клієнтами. Відтак, «Київміськбуд» розробив спеціальний мобільний додаток з вибору квартири, а також запустив систему консультацій в електронному вигляді (за допомогою Skype). Тим не менше, на думку окремих власників будівельного бізнесу, при дистанційній формі роботи ініціативність працівників дещо знижується, тож збереження контактів та роботи команди за принципом «face-to-face» залишаються важливими.

Прогнози та ризики

Очікується, що заплановані показники будівництва за рік мають бути виконані (на цей час, наприклад, «Київміськбуд» виконує до 80% від загального плану). Стосовно планування на майбутнє, існує ризик недовиконання планів приблизно на 20%, переважно, не через зменшення обсягів продажів, а через відтермінування запуску нових будівельних проєктів.

Прибутки будівельного бізнесу зростати не будуть, навпаки буде зменшення, оскільки собівартість будівництва зростає. Крім того, на прибутки забудовників продовжують впливати суттєві витрати на забезпечення персоналу засобами індивідуального захисту, проведення на регулярній основі тестувань для співробітників, здійснення температурного скринінгу як у відділах продажу, так і на будівельних майданчиках тощо.

На думку власників будівельного бізнесу, пандемія COVID-19 може мати далекосяжні наслідки: прогнозується скорочення попиту населення на придбання окремих точкових проєктів, у яких не передбачено можливостей для знаходження на час епідемії (тобто, де немає великого подвір'я, зони відпочинку, спортивного майданчику, або які потребують додаткового транспорту). Здебільшого, це стосується житла економ-сегменту. Враховуючи те, що в умовах карантину люди змушені проводити вдома значну кількість часу, для потенційних мешканців житла актуалізується питання комфортного зовнішнього облаштування та інфраструктури. Таким чином, інвестор намагається придбати вже не лише житло, але й зовнішнє оточення, що впливає на посилення конкуренції на ринку нерухомості.

Серед загальних тенденцій розвитку будівельного ринку варто відзначити, що багато проєктів маловідомих забудовників призупинилися, суттєво зменшився й вторинний ринок. Окрім того, за останній рік збанкрутіли дві великі компанії — «УКРБУД» та «Аркада», внаслідок чого тисячі інвесторів не отримали свої квартири вчасно.

Серед ризиків для галузі потрібно виділити політичну нестабільність та недосконалу податкову політику держави. Реформування ДАБІ та розподіл її на три

органи не принесли ефективності. У цілому забудовники вважають, що на державному рівні реформа ДАБІ не була проведена належним чином.

Рекомендації

На державному рівні для галузі нерухомості актуальною є потреба у зниженні облікових ставок НБУ. Для бізнесу, задіяного у відповідній галузі, зниження ставки здатне призвести до відтоку депозитів на користь інвестицій у житло через потенційні переваги для населення від вкладення коштів у нерухомість (на відміну від депозитних рахунків, де відсоткова ставка не є стабільною та може знижуватися).

Крім того, представники ринку нерухомості в Україні мають запит на розробку на державному рівні програми іпотечного кредитування для населення, щоб люди мали змогу брати кредити на 20–30 років і були захищеними при цьому від можливих інфляційних чи валютних ризиків. Таким чином, іпотека тривалістю 10–20 років дозволить українцям з прибутком 15–20 тис. грн сплачувати 10–12 тис. грн щомісячно вже за власне житло.

Приватні дитячі садки, школи, заклади вищої освіти

Характеристика/Вплив пандемії

Для приватних закладів освіти карантинні заходи стали складним випробуванням: освітні установи за дуже короткий проміжок часу змушені були зачинитися на невизначений термін. Деякі заклади освіти, у яких матеріально-технічне забезпечення на більш-менш належному рівні, перейшли на дистанційний режим роботи (наприклад, проєкт «Всеукраїнська школа онлайн»), аби забезпечити своїм учням і студентам повноцінний і безперервний процес навчання. За таких обставин у приватних закладах середньої освіти зросли показники прибутковості унаслідок упровадження онлайн проєктів; проте в частині надходжень за основними планами та освітніми проєктами спостерігалося падіння показників. Зменшилися показники і з огляду на сезонність у процесі навчання в школах (влітку всі учні пішли на канікули).

Дещо іншою є ситуація із приватними закладами дошкільної освіти: деякі з них (навчально-виховний комплекс «Умка») під час карантину втратили велику кількість (до 70%) контрактів з батьками, відповідно, зменшилася кількість вихованців. Зважаючи на специфіку таких закладів, онлайн навчання в них було організоване не повністю, лише 15% від загальної кількості дітей перейшли на

дистанційний формат. Такий стан справ суттєво вплинув на прибутки приватних закладів дошкільної освіти, які у квітні-червні 2020 року зазнали значних фінансових збитків та збільшення заборгованостей через необхідність сплати заробітної платні вихователям і вчителям.

Ситуація для освітніх установ дещо покращилася після запровадження адаптивного карантину, коли до них повернулося близько 50% дітей. Проте фінансовий стан залишається складним і не витримує порівняння з докарантинним рівнем надходжень. Наразі перед приватними закладами дошкільної освіти стоїть завдання погашення заборгованостей і кредитів, аби продовжувати своє подальше функціонування.

У закладах вищої освіти карантин, здебільшого, не вплинув негативно на роботу, зокрема на процеси проведення вступної кампанії. У деяких приватних університетах (Університет Короля Данила) кількість вступників збільшилася, порівняно з минулим роком, що пов'язано з інформаційною та профорієнтаційною роботою закладу, яка розпочалася ще до запровадження карантину. Також не відчувався і особливий вплив карантину на платіжну спроможність осіб, що навчаються в приватних закладах освіти. Так, в Університеті Короля Данила за поточний рік через економічну заборгованість було відраховано до 50 студентів (утім, така сама кількість відрахувань була і за попередній рік).

Серед найбільш складних викликів для закладів освіти під час карантину був психологічний чинник та ставлення батьків учнів до процесу організації дистанційного навчання, з огляду на відсутність такого досвіду в минулому.

Карантин вплинув на мобільність та швидкість прийняття рішень керівництвом закладів освіти, які були змушені за короткий термін організувати в новому форматі роботу своїх співробітників та учнів. Крім того, стала чітко помітною потреба в упровадженні більш гнучких підходів до діяльності освітніх установ, більшість з яких виявилися недостатньо готовими до швидкої адаптації в нових умовах.

У багатьох освітніх закладах після запровадження карантину процеси діджиталізації значно прискорилися. Крім того, широке запровадження дистанційної освіти дало можливість для закладів вищої освіти включити до переліку потенційних абітурієнтів додаткові категорії осіб, які були виключені з системи освіти раніше.

Вжиті заходи

Заходи, які були застосовані керівництвом приватних закладів освіти під час карантину, включали в себе як перегляд структури роботи установи (врахову-

ючи організацію дистанційного навчання), так і посилення менеджменту. У закладах вищої освіти перші тижні карантину викладачі займалися виконанням річного індивідуального плану з навчально-методичної роботи.

У приватних закладах освіти не спостерігалося значного скорочення працівників під час карантинних обмежень. У деяких закладах вищої освіти у невеликій кількості звільнялися хіба що позаштатні працівники за власним бажанням. Приватні заклади дошкільної освіти («Умка») в умовах фінансової кризи через втрату вихованців змушені були скоротити виплати заробітної платні своїм співробітникам на 50%. Керівництво деяких закладів в індивідуальному порядку домовлялося про зниження на 50% орендної плати, однак суттєвих переваг для матеріального стану відповідних установ від цього не було.

Адаптація до нових умов дистанційної роботи у приватних школах пройшла, здебільшого, достатньо швидко (упродовж перших двох тижнів карантину). Деякі заклади дошкільної освіти («Умка») досить швидко організували роботу в дистанційному режимі через наявність досвіду запровадження освітньої онлайн платформи.

Учні щоденно відвідували прямі ефіри з викладачами, мали доступ до платформи для виконання домашніх завдань і зв'язку з учителями та викладачами. Поміж тим, запровадження дистанційного режиму навчання не в усіх закладах освіти відбувалося оперативно; подекуди викладацькому складу доводилося проходити непростий період адаптації до нових умов. Аналогічною була і ситуація із студентською спільнотою: багато здобувачів закладів вищої освіти, зокрема денної форми, перевагу віддають очному навчанню та безпосередньому спілкуванню з викладачами.

Дистанційне навчання у закладах вищої освіти відбувалося за допомогою платформ Moodle, Google Meet; курсів Coursera тощо. Деякі приватні університети придбали додаткове технічне обладнання (вебкамери) і сервери для проведення державної атестації. Для контролювання присутності студентів на заняттях у віддаленому режимі були створені корпоративні акаунти, через які необхідно було заходити до системи.

Після ослаблення карантинних обмежень та відкриття закладів освіти учні продовжують забезпечуватися засобами індивідуального захисту та дезінфекції; регулярно проводяться безконтактні вимірювання температури; заняття проходять в аудиторіях із дотриманням норм соціального дистанціювання.

Приватні освітні установи не отримували матеріальної допомоги від держави на період посилення карантинних заходів. Між тим, цим закладам освіти були

також надані рекомендації щодо організації освітнього процесу в умовах поширення пандемії.

Прогнози та ризики

Наразі заклади дошкільної, шкільної та вищої освіти зосереджуються на відпрацюванні різних підходів і методів до виховання та викладання, аби в умовах подальшого посилення карантинних закладів мати можливість швидше пристосуватися і не зазнати нищівних фінансових наслідків.

У випадку зростання динаміки захворювань та посилення карантинних обмежень прогнозується подальше падіння показників прибутковості для приватних освітніх закладів. Утім, ці заклади готові до можливого посилення карантину з огляду на отриманий досвід організації освітнього процесу онлайн. Проте, за цих обставин залишається проблема невизначеності умов діяльності у короткострокових перспективах.

Серед актуальних ризиків для закладів дошкільної освіти залишається проблема браку кваліфікованих кадрів через коливання у процесі реформування системи освіти в Україні. Іншою суттєвою проблемою є ситуація з великою кількістю неліцензованих закладів дошкільної освіти (дитячих садочків), які дискредитують роботу тих установ, що працюють офіційно.

Наразі перед закладами освіти стоїть завдання збереження якісного освітнього процесу без загрози зростання динаміки захворюваності серед учнів. У приватних школах популярною є ідея реалізації у подальшому змішаної форми навчання, коли частина дисциплін викладається дистанційно, а частина — очно, за фізичної присутності учнів на заняттях.

Рекомендації

Серед основних проблем, які на сьогодні залишаються для освітніх установ, є застаріла нормативно-правова база в освітній сфері, яка блокує прозорість роботи для приватних закладів освіти та потребує суттєвого оновлення. Потребують перегляду і підходи до методики викладання у багатьох вітчизняних закладах освіти, зокрема в державних. Подальше реформування освітньої галузі має включати в себе забезпечення адекватних психологічних умов для здобуття дітьми якісної освіти.

Наразі багато положень щодо процесів у дошкільній освіті в Україні негативно впливають на роботу приватних закладів, сприяючи їх зачиненню та збільшуючи тим самим навантаження на державні освітні установи та бюджет. Для подальшого розвитку дошкільної освіти в Україні держава має спрямувати зу-

силля на посилення комунікації та обмін ідеями з представниками освітніх установ щодо розробки та впровадження інновацій у відповідній сфері.

З огляду на перспективи застосування навчання онлайн і в позакарантинний період, для приватних шкіл залишається актуальним питання розробки та відповідності стандартам якості надання освіти в дистанційному форматі. Приватні заклади мають з відповідальністю поставитися до того, що учні та студенти — це основне джерело фінансування й існування відповідних установ, і надати в умовах пандемії якісну освіту навіть у режимі онлайн.

Ресторани/кафе/бари

Характеристика/Вплив пандемії

Сфера послуг, зокрема заклади громадського харчування — один із секторів, який постраждав чи не найбільше через жорсткі карантинні обмеження, викликані поширенням COVID-19.

Найсуттєвіші збитки від запровадження обмежувальних заходів у березні 2020 року поніс саме ресторанний бізнес (у даному випадку — низка київських і львівських мереж закладів), який зіткнувся з потребою покривати витрати на утримання персоналу, території, охорони, комунальних платежів в умовах суттєвого зниження прибутків через заборону відвідування закладів харчування у перші місяці карантину.

Запровадження послуг з адресної доставки замовлень у закладах громадського харчування не вплинуло значно на доходи ресторанного бізнесу в умовах карантину — доставка дозволила компенсувати лише до 5% від загального прибутку. Дещо кращою була ситуація із закладами, що мали лінію обслуговування автомобілів (на кшталт, «McDrive McDonald's»). На початку карантину їх прибуток знизився лише на 25% завдяки суттєвому зростанню трафіку автомобілів.

Відкриття літніх майданчиків у середині травня, за даними опитаних рестораторів, дозволило відновити близько 20–30%, а до кінця літа — до 50% надходжень у порівнянні із запланованими показниками. Ресторани, що працювали на базі торговельних центрів, були зачинені найдовше — майже 6 місяців карантину. Динаміка прибутковості таких закладів після відкриття засвідчила падіння до –60% порівняно з минулим роком. Крім того, 90% персоналу в ресторанах на базі ТРЦ довелося винаймати заново.

На прибутки окремих закладів (наприклад, ресторани львівського холдингу емоцій «!FEST») суттєво вплинуло і обмеження міжнародного пасажирського

сполучення — до запровадження жорстких карантинних заходів частка іноземних відвідувачів відповідних закладів зазвичай становила 65% від усього потоку клієнтів.

Станом на III квартал 2020 року тенденція на ринку ресторанного бізнесу свідчить про втрати доходів для закладів на рівні 30-40% у порівнянні із запланованими показниками. Мережі закладів харчування в обласних центрах (Львів, Київ) продовжують стикатися з відсутністю великої кількості відвідувачів через карантинні обмеження, від'їзд значної кількості людей до інших регіонів, їхній перехід на віддалену роботу тощо.

Вжиті заходи

Найбільші скорочення персоналу у порівнянні з іншими вітчизняними галузями відбулися саме у ресторанному бізнесі, що був змушений повністю простоювати 2 місяці з початку запровадження жорсткого карантину. Мережі ресторанів переводили частину співробітників з офісів у віддалений режим роботи; деякі працівники працювали вахтовим методом. Аби зберегти частину штату, окремі мережі, як-то львівський «!FEST», зайнялися професійним перепрофілюванням. Наприклад, офісні та ресторанні працівники, які не мали змоги працювати у другому кварталі, залучалися до пошиття масок, працювали кур'єрами з доставки замовлень.

Проблемним питанням для рестораторів залишилася орендна плата за використання приміщень. Власники були змушені в індивідуальному порядку домовлятися з орендодавцями щодо можливих знижок на час карантину.

З метою мінімізації наслідків від втрати відвідувачів деякі мережі ресторанів в умовах жорсткого карантину розширювали свої пропозиції, що включало розробку і запуск бренду напівфабрикатів (львівською мережею «!FEST»); розробку сайтів з можливістю оформлення замовлень онлайн. Разом з тим, така практика, по-перше, не змогла принести значні прибутки для компенсації витрат ресторанів на підтримку їх діяльності; а по-друге, в цілому не була поширеною серед закладів громадського харчування, які до карантину не користувалися доставкою.

Прогнози та ризики

Після послаблення карантинних обмежень відвідуваність закладів громадського харчування залишається на низькому рівні, що пов'язане як із продовженням карантину, так і з падінням купівельної спроможності населення.

За найбільш оптимістичними прогнозами ресторанів, що частково відкрилися на відкритому повітрі у травні, передбачається зменшення прибутків у кінці поточного року на 30% (у порівнянні з минулорічними показниками). Інші ресторани прогнозують вийти хоча б на рівень беззбитковості.

Через кризу значно ускладнюється, майже унеможливлюється, етап бюджетування бізнесу. Переважно, планування націлено на виживання та оптимізацію бізнесу, а не на його розвиток. Вочевидь, що стадія активного розвитку може настати не раніше весни 2021 року за нормалізації епідеміологічної та соціально-економічної ситуації. Негативного впливу зазнали також і суміжні сфери — малі фермери, що постачали продукти до ресторанів: частина їх збанкрутіла, частина призупинила діяльність.

Важче переживають кризу невеликі сімейні ресторани. Великі ж ресторанні мережі, що мають запаси капіталу, наразі викуповують менші об'єкти, що збанкрутували внаслідок кризи. У такому вимірі перспективною є поступова монополізація ринку великими мережами закладів громадського харчування. Так, навіть під час карантину холдинг емоцій «!FEST» зміг продати три франшизи «П'яної вишні» в Україні, та має плани щодо відкриття закладів у Румунії.

Основні ризики для ресторанного бізнесу в Україні включають в себе нестабільний курс гривні; подальше посилення податкового тиску; надмірна зарегульованість господарської діяльності.

Рекомендації

У цілому, для вітчизняних мереж закладів харчування актуальним є попит на перегляд з боку держави механізмів реалізації регуляторної політики в умовах відповідних кризових явищ. Актуальною є рекомендація щодо зменшення регуляторного тиску з боку держави на ресторанний бізнес та вжиття заходів для посилення відповідальності учасників ринку. З цією метою доцільним може бути налагодження прямого діалогу державних структур з галузевими бізнес-асоціаціями. Державні та муніципальні органи мають надавати вичерпні роз'яснення щодо обмежень та рекомендацій на період кризи. У разі необхідності призупинення діяльності вказаних об'єктів держава має частково компенсувати завдані збитки (через цільову допомогу працівникам, податкові пільги тощо), як це робиться у країнах ЄС.

Реагуючи на кризу, ресторатори мають розробити власні оперативні плани на випадок погіршення епідеміологічної ситуації в Україні та світі. Ці сценарії мають передбачати скорочення персоналу, структурування переміщень, заощадження інвестицій на довший період, утримання критичного кваліфікованого персоналу (зокрема, через надання їм продуктових наборів. Ця криза

стала креш-тестом, що дала шанс переглянути позиціонування та ефективність бізнес-процесів. Ресторатори вдосконалюють систему харчової безпеки, персональний захист відвідувачів та готові працювати навіть при 50% заповнюваності.

Рітейл (мережі магазинів)

Характеристика/Вплив пандемії

Карантинні заходи здебільшого негативно відобразилися на діяльності великих мереж магазинів в Україні, які в березні 2020 року змушені були зачинити значну частину своїх торговельних точок. Дещо інакшою була ситуація з продуктовими магазинами і супермаркетами. З огляду на специфіку діяльності, масового закриття відповідних мереж не відбувалося, проте карантин по-різному вплинув на процеси відвідування таких закладів. Зниження кількості покупців спостерігалося у магазинах і супермаркетах, які розташовані біля офісних центрів; натомість кількість відвідувачів, як і пересічний чек за купівлю, збільшилися в магазинах, що знаходилися в житлових районах.

У цьому контексті ефективність роботи рітейлерів залежала від того, наскільки пристосованою виявилася та чи інша торговельна мережа до навантажень на онлайн-сервіси, та чи розроблені вони були взагалі. За таких обставин магазини максимально сфокусували зусилля на роботі онлайн на своїх інтернет-майданчиках. У перші тижні карантину трафік і, відповідно, продажі офлайн, тобто в стаціонарних магазинах, відчутно скоротилися з огляду на обмеження пересування населення (приміром, у випадку великих торговельних мереж, таких як «Фокстрот», мова йде про падіння продажів на 60%). Інші торговельні мережі («Інтертоп») змушені були одночасно зачинити всі свої стаціонарні магазини та швидко розробляти нову цифрову стратегію, проводити технологічну кампанію з метою підключення дистриб'юторів та виробників до своїх електронних платформ.

Упродовж березня-травня 2020 р. значно зросли онлайн-продажі деяких великих мереж магазинів (так, за вказаний період частка «Фокстрот» в онлайн-торгівлі електронікою і побутовою технікою в Україні збільшилася в 1,5 рази). У мережі магазинів «Інтертоп» за період жорстких карантинних обмежень онлайн-продажі зросли втричі, однак це становило лише до 30% від загального запланованого обсягу продаж, адже торгівля через стаціонарні магазини не здійснювалася взагалі. Між тим, порівняно з минулим роком, прибутки ве-

ликих торговельних мереж за поточний рік знизилися не дуже суттєво (наприклад, прибуток мережі «Інтертоп» зменшився лише на 10%).

За даними окремих мереж магазинів («Фокстрот»), за перше півріччя 2020 р. удвічі зросла кількість покупців, що поєднували онлайн та офлайн способи закупівлі, що засвідчує зміну в моделях поведінки покупців, під які ритейлери мають підлаштовуватися, розвиваючи якомога більше можливостей цифрових каналів продажу.

Поступове відкриття стаціонарних магазинів розпочалося після запровадження адаптивного карантину. З послабленням карантинних обмежень ринок продажів почав поступово відновлюватися і в червні-липні 2020 р. наблизився до докарантинних показників. Після відкриття стаціонарних магазинів у червні попит значно зріс (так, у мережі «Інтертоп» показники були на рівні +20%, порівняно з аналогічним періодом за минулий рік), однак до середини літа почало спостерігатися несуттєве зниження обсягів продажів, що пояснювалося загальним зниженням трафіку в торговельних центрах через карантинні обмеження. Наразі ж спостерігається сезонна динаміка традиційного зростання товарообігу восени.

Вжиті заходи

У короткий термін та за цілковитої невизначеності ритейлери мали вибудувати стратегію діяльності компаній у нетипових для ринку обставинах. Антикризові штаби торговельних мереж («Фокстрот», «Сільпо») працювали в посиленому режимі задля оптимізації діяльності. Одразу із запровадженням жорсткого карантину ритейлерами були переведені на дистанційну форму фронт-офіси мереж та всі працівники, чия посада передбачала можливість віддаленої роботи. Суттєво збільшилося навантаження на служби логістики та постачань, а також call-центри магазинів. Деякі торговельні мережі («Інтертоп») запустили власні мобільні додатки.

Ті мережі магазинів, які не зачинялися на час карантину (продуктові супермаркети), спрямували зусилля на забезпечення своїх працівників засобами індивідуального захисту, дезінфекцію приміщень, підвищення рівня інформованості людей щодо нових умов роботи. Великими супермаркетами була запроваджена технологія Scan&Go («Вільна каса»), яка передбачала сканування штрих-кодів товарів за допомогою мобільного додатку та розрахунок на касах самообслуговування задля уникнення черг та контактів з іншими людьми. Також великі мережі продуктових магазинів на час карантину спрямували увагу на створення умов, за яких клієнти можуть здійснювати придбання в онлайн режимі. У мережі магазинів «Сільпо» значно пришвидшилися про-

цеси запуску електронної комерції (e-commerce) та здійснення великої кількості безготівкових платежів за рахунок роботи інтернет-магазину. Діяльність в онлайн-форматі стосувалася й активного створення контенту для клієнтів мереж магазинів (рецептів, пропозицій, запрошень додаткових експертів тощо). Крім того, деякі мережі впровадили з перших місяців карантину систему постачання товарів за допомогою таких сервісів, як GLOVO.

Великі мережі торговельних магазинів за період карантину значно розширили географію і можливості власних служб постачання. З дозволом на продаж товарів категорії «засоби зв'язку» керівництвом мережі «Фокстрот» була організована безпечна робота низки магазинів як точок з продажу засобів зв'язку та пунктів видачі інтернет-замовлень. За жорстких карантинних обмежень «Фокстрот» зміг переорієнтуватися на безконтактне післяпродажне обслуговування техніки, а його сервісні центри розширили портфелі пропозицій для покупців.

Для рітейлерів в умовах обмежувальних заходів важливо було зберегти робочі місця і вийти з карантину з мінімальними втратами. У деяких мережах магазинів («Сільпо») працівники з одного сектору діяльності були переміщені для роботи на інших ділянках, аби зберегти максимально робочі місця і уникнути скорочень персоналу. Під час найбільш суворих обмежень у відпустці перебувало до 20% персоналу великих торговельних мереж («Фокстрот»), проте з нормалізацією ситуації магазини повернулися до звичного режиму роботи. Наразі стаціонарні магазини працюють з дотриманням санітарно-епідеміологічних вимог як для співробітників, так і для відвідувачів. Рітейлери додаткову увагу звертають на альтернативні способи продажу товарів, а також нові підходи до приваблення покупців (наприклад, відкриття мережею «Сільпо» тематичних магазинів).

Переважно, великі рітейлери самостійно забезпечували свої потреби на період запровадження карантинних обмежень, не звертаючись безпосередньо до держави. Деякі з них надавали органам влади навіть матеріальну допомогу для боротьби з епідемією, а також пропозиції щодо мінімізації наслідків для економіки під час карантину. Утім, чи не єдиним заходом, отриманим натомість від держави, стала можливість відтермінування на два місяці податків на заробітну платню для співробітників торговельних мереж.

Прогнози та ризики

Перспективи подальшого розвитку ситуації для рітейлерів залишаються досить невизначеними через ризик «другої хвилі» жорстких карантинних заходів, що передбачають обмеження в пересуванні населення, що, як наслідок,

може спровокувати нове падіння трафіку в стаціонарних магазинах. Окрім того, великі торговельні мережі залежать від валютних коливань, оскільки реалізують, здебільшого, імпортний товар.

Запроваджені жорсткі обмежувальні заходи в перші місяці карантину переважно негативно позначилися на перспективах виконання запланованих показників деякими мережами магазинів. У такому вимірі прогнозується, що навіть великі рітейлери з налагодженою системою онлайн-продаж (як-то «Інтертоп») не зможуть виконати заплановані показники на рівні майже 20% — 30%. Великі торговельні мережі прогнозують підвищення обсягів продажів у наступному році лише при зниженні динаміки захворюваності та поступовому відновленні економіки.

Для рітейлерів основні ризики пов'язані зі споживацьким попитом, а саме: відтоком населення і зменшенням споживання; а також відтоком трафіку споживачів від офіційних («білих») продавців у бік «сірих» через економічну кризу та зниження платоспроможності населення. Актуальним залишається відповідно ризик подальшого занурення торговельної галузі в тінь. Цьому сприяє й особливість непрозорої онлайн-торгівлі, коли підприємці приховують інформацію про себе, хоча закон про електронну комерцію зобов'язує це зазначати на сайті продукції. Така ситуація може спровокувати значні порушення прав споживача в частині гарантійного обслуговування. Вагомими є і валютні ризики, оскільки рітейлери безпосередньо залежать від валютних коливань. Окрім того, наразі достатньо повільно відновлюються ланцюги постачання із-за кордону, що також виступає негативним чинником налагодження економічної активності великих мереж магазинів.

Рекомендації

Для галузі загалом ситуація з карантином є випробуванням на спроможність швидко адаптуватися до кризових умов. Сама галузь має сьогодні активніше діяти щодо детінізації торговельної діяльності: аналізувати, як діють реєстратори розрахункових операцій (РРО), наскільки касовий апарат у смартфоні полегшує роботу продавців та мінімізує витрати на класичні РРО тощо. Ефективний аналіз стану справ на ринку має продовжуватися на рівні торговельних асоціацій та профільних комітетів.

В обставинах, що склалися, державна влада має постійно відслідковувати ситуацію, щоб мати змогу вчасно забезпечити відновлення стабільності в країні. Актуальною є потреба у покращенні умов для розвитку малого і середнього бізнесу, який є джерелом доходів для значної кількості людей. Необхідно проводити таку політику, яка не буде посилювати регуляторний тиск на весь

економічно активний бізнес, а через аналітику та постаудит вираховувати порушників та притягувати до відповідальності. Держава має створити таку регульовану і прозору систему, яка, з одного боку, буде стимулювати підприємців (і рітейлерів, зокрема), а з іншого — моніторити та ефективно контролювати їхню діяльність.

Сільське господарство

Характеристика/Вплив пандемії

Галузь сільського господарства в Україні загалом не відчула значного негативного впливу внаслідок запровадження карантинних заходів. Передусім, така ситуація пов'язана зі специфікою роботи виробництв, залучених в аграрному секторі. Переважно діяльність відповідних підприємств провадиться на відкритому повітрі, що дозволило сількогосподарському бізнесу мінімізувати додаткові витрати для дотримання нових санітарних вимог. Порушення логістичних мереж у зв'язку із упровадженням жорсткого карантину навесні 2020 року вітчизняним аграрним бізнесом компенсувалося за рахунок залишків продукції. Українські експортери сільськогосподарської продукції під час поширення пандемії не відчули зниження попиту на свій товар (пшеницю, кукурудзу, соняшник) та суттєвих коливань у цінах на світовому ринку.

Разом з тим, аграрний сектор зіткнувся з низкою дестабілізуючих чинників на внутрішньому економічному ринку. Перш за все, це виражалося у коливаннях попиту населення на окремі види сільськогосподарської продукції (соняшник, гречка, сочевиця). Окрім того, через запровадження обмежувальних заходів знизився попит на харчові продукти серед вітчизняного ресторанного і розважального бізнесу. Попри це, для українських аграрних виробництв така ситуація частково компенсувалася через збільшення обсягу запасів сільськогосподарських товарів домогосподарствами на період карантину.

Іншим чинником негативного впливу на обсяги виробництва і прибутковість вітчизняного аграрного бізнесу стали несприятливі погодні умови в поточному році. Відсутність необхідної кількості опадів взимку та навесні, а також низька температура у травні певним чином позначилися на врожайності в окремих регіонах України (передусім, на півдні та в центрі). Між тим, ці обставини не вплинули суттєво на зміни в планах і прибутках великих аграрних компаній в Україні. За попередніми підрахунками, фінансові показники наприкінці 2020 р. для вітчизняного аграрного бізнесу будуть кращими за минулорічні через зниження собівартості продукції та середню врожайність.

Вжиті заходи

З метою мінімізації можливих негативних наслідків поширення пандемії вітчизняні агроконцерни спрямували зусилля на додаткові заходи з перевірки надійності ланцюгів постачання своєї продукції, обговорення ризиків зі своїми постачальниками, укладення додаткових угод щодо посилення відповідальності сторін тощо. Задля підвищення ефективності роботи аграрного сектору вітчизняні компанії під час карантину проводили моніторинг ліквідності бізнесу в нових умовах. Також була посилена координація виробників через аграрні асоціації для обміну інформацією, аби запобігти недоброчесній конкуренції через можливі зловживання компаніями ситуацією з карантином.

Деякі вітчизняні виробники сільськогосподарської продукції («Агро-Регіон») створювали спеціальні штаби, які займалися питаннями забезпечення підрозділів компаній засобами індивідуального захисту та дезінфекції (масками, окулярами, рукавичками, дезінфекторами, термометрами). На час поширення пандемії українські аграрні підприємства проводили щоденний контроль стану здоров'я своїх працівників. Компанії регулярно проводили дезінфекції як у гуртожитках для працівників, так і в робочих приміщеннях з устаткуванням (машини, трактори, комбайни тощо).

З метою уникнення скупчення працівників деякі виробництва на час польових робіт формували невеликі бригади з обмеженою кількістю вузькопрофільних спеціалістів (один інженер, один агроном, два трактористи). Такі умови дозволяли зменшити ризики поширення інфекцій серед всього колективу працівників з одночасним забезпеченням безперервності процесів виробництва.

З початку запровадження карантину в березні та до кінця травня 2020 р. усі центральні офіси аграрних підприємств, а також їхні адміністративні підрозділи в регіонах перейшли працювати на дистанційний режим. Співробітники агрокомпаній віком понад 60 років на час карантинних обмежень також залишалися вдома зі збереженням заробітної платні. Наразі ж працівники деяких компаній («HarvEast») частково продовжують працювати віддалено, використовуючи вахтовий метод роботи. Дистанційний режим діяльності аграрного бізнесу в Україні під час карантину взагалі зарекомендував себе позитивно і надав перспективи на подальший перегляд ефективності використання великих приміщень під офіси компаній.

Крім того, карантин посприяв прискоренню процесів діджиталізації в аграрному секторі за рахунок введення та щоденного використання підприємствами внутрішнього електронного документообігу, корпоративних акаун-

тів, проведення зустрічей і нарад за допомогою онлайн платформ (Zoom). Агрокомпанії змогли швидко адаптуватися до нових умов роботи і за рахунок активного використання ще до пандемії GPS-трекерів, датчиків, моніторів, камер, QR-кодів, електронних маркувань на виробництвах тощо. Утім, попри процеси діджиталізації, відповідні компанії все ще використовують паперовий документообіг у своїй діяльності через юридичні та бюрократичні потреби.

Усі соціальні гарантії та обов'язки щодо організації роботи і виплат для співробітників на період карантину фактично повністю лягли на аграрний бізнес. Більш того, українські виробники спрямовували додаткові зусилля на реалізацію низки соціальних проєктів та ініціатив. Українські агрокомпанії за власний рахунок проводили інформаційно-просвітницьку роботу в сільській місцевості задля підвищення рівня обізнаності населення у питаннях поширення пандемії. Крім того, агрохолдинги спрямовували кошти на допомогу медичним закладам, фельдшерським пунктам і дитячим будинкам на боротьбу з негативними наслідками поширення інфекції.

Прогнози та ризики

Поширення пандемії продовжує залишатися одним із чинників нестабільності кон'юнктури на світовому ринку, що впливає на зменшення значною частиною вітчизняних агрокомпаній розрахункового періоду планування і бюджетування. Попри це, для українського сільськогосподарського сектору пріоритетними продовжують виступати саме довгострокові угоди на реалізацію продукції.

Наразі додаткові ризики для вітчизняного агробізнесу несе регуляторна політика держави, зокрема щодо питань коливання курсу гривні та облікової ставки, запровадження квот на торгівлю зерном, постійних змін в оподаткуванні підприємців тощо. Відповідна ситуація негативно позначається на прийнятті інвестиційних рішень і на розвитку економіки загалом.

Іншою актуальною проблемою для українського бізнесу є нестача кваліфікованих кадрів, зокрема через масову міграцію освіченої молоді за кордон. За таких умов деякі агроконцерни («Агро-Регіон») витрачають кошти на організацію спеціальних навчань (піврічних і річних шкіл) для потенційних працівників.

Суттєвими для аграрного сектору залишаються екологічні проблеми (пожежі, пилові бурі) та техногенні ризики (недотримання норм безпеки), що можуть завдати нищівної шкоди виробництву і транспортуванню сільськогосподарській продукції.

Рекомендації

Однією з найбільш актуальних рекомендацій для покращення умов роботи аграрного бізнесу в Україні є зниження зарегульованості ринку з боку держави. Передусім, мова йде про необхідність уникнення штучних обмежень на експорт сільськогосподарської продукції на період карантинних обмежень; введення додаткового мита; збільшення податків для вітчизняних виробників.

Натомість державі слід докласти зусиль задля підвищення ефективності підприємництва шляхом інвестування в бізнес-проєкти та створення спеціальних програм підтримки для виробництв (зокрема, дешевих кредитів для малого та середнього фермерства).

Сьогодні особливої підтримки з боку держави потребує аграрний сектор на півдні України (зокрема, фермерські господарства Одещини) через несприятливі погодні умови, які призвели до зниження врожайності та суттєвого падіння рівня прибутковості місцевих агрокомпаній.

Окрема увага з боку держави має бути приділена розвитку логістичних зв'язків та оновленню інфраструктури для транспортування сільськогосподарської продукції. Крім будівництва та ремонту доріг, доцільними є інвестиції у відновлення річкової перевалки агропродукції, що зможе здешевлювати собівартість товарів та посилювати їхню конкурентоспроможність.

Важливим питанням у контексті відкриття ринку землі в Україні влітку 2021 року залишається превентивна політика, спрямована на мінімізацію ризиків щодо проведення махінацій із земельним фондом. Задля недопущення негативного розвитку подій в Україні виникає потреба у проведенні незаангажованої інформаційної кампанії з роз'яснення земельної реформи на рівні громад; у моніторингу процесів приватизації; у ранньому попередженні недобросовісної конкуренції між підприємцями; у своєчасному висвітленні можливих кейсів у засобах масової інформації тощо.

Аграрний бізнес наразі залишається одним з найбільш прибуткових для України (сільське господарство приносить державі близько 44% валютних надходжень) та демонструє тенденції до зростання своєї значущості в умовах поширення пандемії і обмежувальних заходів.

Така ситуація поглиблює технологічну відсталість країни, тож для держави і бізнесу актуалізується питання інвестування у вторинну обробку сільськогосподарської продукції, а також у розвиток інноваційних технологій в аграрному секторі.

Телекомунікації

Характеристика/Вплив пандемії

Криза, пов'язана з COVID-19, змусила телекомунікаційних операторів переглянути оперативні плани і витрати на весь рік. Водночас карантин став для основних гравців на ринку також періодом нових рішень та запровадження нових продуктів.

На період карантину, обмеження пересувань і соціального дистанціювання люди потребували спілкування більш ніж будь-коли. Через вимушене перебування на самоізоляції клієнти суттєво збільшили використання інших послуг: голосового зв'язку, мобільного інтернету, фіксованого інтернету тощо. Як результат, збільшилася кількість клієнтів мобільного інтернету, а вони збільшили використання послуг.

Компанії адаптувалися, запропонувавши клієнтам спеціальні тарифні пакети з безлімітними дзвінками на всі мережі (або безлімітним доступом до інтернету).

Зростання дата-трафіку було особливо помітним у маленьких населених пунктах, де мобільний інтернет часто замінює стаціонарний «домашній інтернет». За даними «Київстар», якщо в період до карантину клієнти послуги «Домашній інтернет» пересічно використовували 9 ГБ трафіку на день, то в травні і квітні використання збільшилося на 20%, тобто до 11 ГБ щодня. У червні цей показник повернувся до докарантинного рівня.

Взагалі телекомунікаційні компанії стали більш гнучкими та «діджиталізованими», з іншого боку — з'явилося багато нових викликів, пов'язаних зі зміною споживчого попиту, зменшенням обсягів прибутків від певних послуг, необхідністю змінювати та відміняти заплановані заходи, різко змінювати плани, при цьому не припиняти інвестувати у розвиток мережі. Великі мобільні оператори значно збільшили кількість соціальних і доброчинних проєктів: здійснювали закупівлі апаратів ШВЛ для районних лікарень, захисних костюмів для медиків тощо.

Закриття кордонів та призупинення подорожей українцями суттєво вплинули на послуги роумінгу. Відновлення роумінгових послуг почалося у травні-червні 2020 р. Знизилися й прибутки від рітейлу, оскільки абоненти не здійснювали закупівель через магазини.

Фінансові показники телекомунікаційних компаній зросли — прибуток за перше півріччя 2020 р. збільшився на 7–9%, порівняно з відповідним періодом 2019 р. Так, наприклад, завдяки ефективній операційній діяльності

«lifecell», зростання обсягів споживання дата-трафіку та голосових послуг дозволило компанії вийти на чистий прибуток у червні 2020 р.

Зростання прибутковості від інтернет-трафіку збалансувало негативні чинники, що вплинули на роботу телекомунікаційних компаній в умовах пандемії: майже повна відсутність надходжень від роумінгу та суттєве скорочення прибутків від власної роздрібної мережі, викликане частковим закриттям фірмових магазинів на карантині. Стосовно кількості клієнтів, у «Vodafone UA» відзначили незначне зменшення користувачів передплачених сервісів, викликане зниженням нових підключень під час карантину, майже повністю компенсоване зростанням у сегменті контрактних і корпоративних підключень, а також збільшенням підключених Internet of Things-карт (IoT). Пандемія вплинула на зростання попиту на цифрові рішення «Vodafone» для бізнесу в першому півріччі. В умовах карантину бізнес клієнти звертаються до автоматизації процесів, впроваджуючи IT рішення, використовуючи послуги аналітики на основі big data, вдаються до хмарних рішень.

«Київстар» декларує зменшення загальної кількості абонентів на 2–3%. Проте, як зазначає оператор, це не пов'язано з COVID-19, а є щорічною ринковою тенденцією, пов'язаною з негативними демографічними процесами в державі та поступовою відмовою абонентів від використання кількох сім-карт різних операторів.

Загалом, завдяки високій адаптивності телекомунікаційних операторів та специфіці галузі, компаніям вдається дотримуватися запланованих показників навіть в умовах пандемії.

Вжиті заходи

Діджиталізація дозволила нівелювати ризики, що вплинули на бізнес мобільних операторів під час карантину — перехід на віддалену роботу, зменшення частоти «живих» контактів, необхідність забезпечити безперебійний документообіг у компанії та із зовнішніми партнерами. Телекомунікаційним компаніям, бізнес яких й без того пов'язаний з новими технологіями, це вдалося зробити швидко. Такі компанії, як «Vodafone UA» та «Київстар», ще декілька років тому поставили ключове стратегічне завдання — повну цифрову трансформацію бізнесу. Це допомогло майже миттєво, в один день після оголошення карантину перейти на повноцінну віддалену роботу без уповільнення діяльності компанії.

З іншого боку, діджиталізація забезпечує необхідні умови для того, щоб збільшувати темп і підвищити ефективність бізнесу. Наприклад, «Vodafone UA» пришвидшила розвиток електронного документообігу, забезпечила свою участь

у дистанційній співпраці з державними органами на всіх рівнях. Компанія почала активно застосовувати сервіс Mobile ID, який є мобільним еквівалентом цифрового підпису. За найближчі пару років компанія планує вийти на показник 80% безпаперового документообігу (решту 20% відцифрувати не виходить через законодавчі вимоги).

Компанія «lifecell» використовує спеціальний програмний продукт — Dashboard, завдяки чому може віддалено відслідковувати робочі процеси і операційні показники в реальному часі з планшета або мобільного телефону. Кілька років тому «lifecell» перейшла на електронний документообіг, тому побоювань з приводу безперервності бізнесу у компанії не було.

В умовах посиленого дата-трафіку ємність мереж була збільшена, компанії забезпечили розвиток цифрових каналів продажів та обслуговування. Деякі оператори мобільного зв'язку запустили низку актуальних продуктів та послуг. Наприклад «lifecell» запровадили онлайн-консультації лікарів у застосунку «Likar Online». За допомогою цієї послуги абоненти з будь-якого регіону України можуть отримувати дистанційні консультації київських лікарів-практиків різних напрямів. Також була реалізована послуга туристичного страхування на випадок захворювання на COVID-19 під час перебування за кордоном.

Були запущені пільгові умови для бізнес-продуктів, спрямовані на допомогу підприємствам ефективно організувати віддалену роботу шляхом запровадження віртуальної АТС, IP-телефонії, єдиної корпоративної мережі, масових таргетованих розсилань. «Київстар» розробив добірку з найбільш затребуваних сучасних та інноваційних рішень для швидкого переходу компаній на віддалену роботу, зокрема допомагає налаштувати віддалені робочі місця працівників і забезпечити комунікацію між ними та з клієнтами, організувати безперебійний доступ до IT-систем компаній (сервіси Microsoft Office 365 та StarTeams, віртуальна мобільна АТС, хмарні рішення), використовувати електронний документообіг (Star.Docs), підписувати документи онлайн прямо з телефону (Mobile ID), проводити зустрічі, наради, навчання у дистанційному режимі тощо. За даними компанії, під час дії карантинних обмежень для багатьох компаній ці послуги стали справжнім порятунком від стагнації. Так, лише за перші 2 місяці карантину кількість підключень рішень для організації дистанційних робочих місць зросла на 1330%, віртуальної мобільної АТС — на 217%, а сервісу для електронного документообігу Star.Docs — на 489%.

Компанія «Київстар» під час карантину надала клієнтам доступ до розширеного пакету ТВ-каналів, підтримку «Всеукраїнської школи онлайн», нарахування бонусів для послуг зв'язку для медиків та клієнтів, які через карантин не могли

виїхати з-за кордону, безкоштовний доступ до консультацій лікарів через мобільний додаток «Доктор онлайн».

Жодних скорочень в секторі не відбулося: усі офіси було переведено на віддалену роботу з повним збереженням заробітної платні та пільг працівників. Частково був забезпечений перерозподіл функціональних обов'язків і завдань. Змішаний режим роботи офісів зберігається. У підборі персоналу компанії повністю перейшли на відео-співбесіди, що скоротило цикл інтерв'ювання до 1–2 днів.

Враховуючи велике значення зв'язку в умовах пандемії, уряд дозволив операторам телекомунікацій не зачиняти магазини та офіси і продовжувати обслуговування населення з дотриманням усіх протиепідеміологічних заходів, утім частину магазинів, зокрема розташованих у ТРЦ, довелося зачинити.

Телекомунікаційні компанії не зверталися до держави за допомогою, радше — за роз'ясненнями в певних ситуаціях (з транспортом, застосуванням певних норм та обмежень тощо). «Vodafone UA», «Київстар» та «lifecell» активно співпрацюють з РНБО, Мінцифри та МОЗ у напрямку інформування населення про небезпеку COVID-19, необхідність самоізоляції, а також щодо спільного вжиття заходів щодо недопущення розповсюдження хвороби. У межах, визначених законодавством, компанії співпрацюють з додатком «Дія», забезпечують доступ своїх абонентів до відповідних додатків та всіх необхідних державних ресурсів, спрямованих на убезпечення населення. Також «Vodafone UA» надає всю необхідну для захисту населення аналітичну інформацію, яка може вироблятися ресурсами власної телекомунікаційної мережі. «Vodafone UA» розробляє IOT проєкти у сферах e-health, e-learning, що мають важливе значення в умовах пандемії, також продовжує активне розгортання радіомережі LTE-900, яка, за ініціативою НКРЗІ та Мінцифри має забезпечити доступ населення всієї України (насамперед, в сільській місцевості) до високошвидкісного мобільного інтернету 4G.

Прогнози та ризики

Пандемія внесла корективи в операційну діяльність, утім не мала значного впливу на стратегію телекомунікаційних компаній та на обсяги інвестицій, позначившись тільки на тактичному рівні у розрізі щоденних процесів. Компанії перерозподілили свої операційні витрати, спрямувавши їх на ті продукти і послуги, які допомагають клієнтам краще адаптуватися до умов карантину.

Сфера телекомунікацій виявилася менш вразливою для ризиків, викликаних пандемією COVID-19. Такими ж ризиками, як прогнозована втрата роумінгу

можна управляти. Набагато складніше з ризиками економічними, від яких цей бізнес залежить сильніше, ніж від пандемії. Волатильність економіки та різкі зміни курсу гривні можуть завдати тяжких наслідків і мати негативний вплив на розширення мережі покриття.

Телекомунікаційних операторів також турбують проблеми з безперешкодним доступом операторів до об'єктів інфраструктури для розгортання мереж, високе фіскальне навантаження на користувачів радіочастотного ресурсу в діапазонах, на яких оператори розвивають нові технології, труднощі у спільному використанні радіочастотного ресурсу для його максимальної ефективності. Зокрема, телекомунікаційна галузь України віддає державі 35% від свого доходу у вигляді податків, тоді як в ЄС цей показник становить 21%. Крім того, в Україні існують суто специфічні податки, що стягуються з галузі мобільного зв'язку — регуляторні платежі, платежі за частоти, платежі за радіомоніторинг, податок до Пенсійного фонду, тощо. Сума цих податків становить 14% від надходжень ринку, тоді як в країнах ЄС цей показник 4%. Гальмом розвитку ринку, на думку операторів, є дуже низький показник ARPU (середній дохід від абонента), який є одним з найнижчих у світі, що не сприяє інвестуванню в розвиток нових технологій.

Під час пандемії також зросла загроза кібератак. Мобільні оператори констатують, що за час активної фази карантину хакери намагалися атакувати мережі в 10–15 разів частіше, ніж до цього. При цьому сама якість таких атак значно знизилася. Усі такі спроби були заблоковані автоматичними системами безпеки, але сам тренд змушує вкотре замислитися про важливість напрямку кібербезпеки не тільки для сфери телекомунікацій, але і для усієї сфери IT.

До регуляторних ризиків, пов'язаних з пандемією, можна віднести зменшення фокусу держави на дерегуляцію, паніку, викликану впровадженням нової технології 5G, збільшення уваги органів АМК до діяльності операторів телекомунікацій, враховуючи зростання значення засобів зв'язку в умовах дистанційної роботи бізнесу.

Окремі компанії («lifecell») наголошують на проблемах, пов'язаних з недостатньою конкуренцією на ринку, та блокуванні всіх ініціатив Регулятора стосовно дотримання зобов'язань у рамках Асоціації з ЄС. Звідси і численні бар'єри, через існування котрих програють усі: споживачі, оператори, економіка. Регіональні монополії, завищена ставка інтерконекту та гальмування спрощення процедури MNP (зміна оператора зі збереженням номеру) є на сьогодні основними перешкодами, що стають на заваді розвитку телеком-галузі.

Рекомендації

В умовах пандемії телекомунікаційні компанії в Україні мають попит на забезпечення з боку держави належного інформування та чіткі рекомендації для бізнесу. Також актуальним є питання усвідомлення на державному рівні пріоритетності значення забезпечення належного зв'язку та доступу до інтернету в умовах карантину та дистанційної роботи.

Важливою для галузі залишається увага з боку держави щодо сприяння конкуренції на українському телекомунікаційному ринку відповідно до кращих європейських та світових практик. Це, насамперед, означає усунення регіональних монополій, зниження ставки інтерконенкту до рівня собівартості та спрощення процедури MNP. Конкурентний ринок за будь-яких обставин означає розвиток галузі і дає всі переваги для споживачів.

Пандемія COVID-19 загострила питання кібербезпеки. На державному рівні актуальним є питання більш системного інформування населення щодо можливих кіберзагроз при використанні цифрових пристроїв на віддаленій роботі та небезпеки фішингових атак. Корисними в сьогоднішніх умовах можуть стати додаткові роз'яснювальні заходи з питань кіберграмотності (кібергігієни) та особистої кібербезпеки для громадян, які унаслідок карантину перейшли на дистанційний режим роботи з використанням цифрових засобів.

З огляду на вразливість медичної системи держави, доцільним може бути ініціювання підготовки рекомендацій щодо посилення кіберзахисту об'єктів медичної сфери.

Транспорт

Характеристика/Вплив пандемії

Введення карантину у зв'язку з поширенням пандемії мало суттєві негативні наслідки на діяльність операторів ринку транспортних послуг в Україні. Запровадження жорстких обмежувальних заходів у березні-травні 2020 р. включало повну зупинку пасажирського транспортного сполучення, що спричинило істотні збитки для різних категорій операторів: автобусних перевізників (зі статусом ФОП, рідше ТОВ); великих корпорацій, що займаються залізничними перевезеннями («Укрзалізниця») та авіасполученням («МАУ», «SkyUp»).

Карантин негативно вплинув на залізничні вантажні перевезення, обсяги яких за перші місяці поширення пандемії суттєво зменшилися. Ще гірша ситуація спостерігалася у сфері авіаційних вантажних перевезень: повна заборона на

здійснення міжнародних перельотів з березня поточного року призвела до того, що авіакомпанії були вимушені зупинити свою роботу.

На загал у цей період для вітчизняних операторів ринку транспортних послуг в Україні головною проблемою стала стратегічна невизначеність у подальшій діяльності та постійні зміни в політиці щодо забезпечення транспортних перевезень у різних країнах світу. За таких умов транспортні компанії не мали можливості реагувати та давати чіткі відповіді на запити своїх клієнтів. Оператори змушені були повертати значні фінансові кошти за бронювання невикористаних квитків клієнтам; утримувати на невизначений термін парки літаків тощо. Така ситуація призвела до припинення планування поїздок клієнтами та падіння операційних показників вітчизняних операторів транспортних перевезень (передусім, авіакомпаній) майже на 100%. Відповідно, такий стан справ позначився і на прибутках великих вітчизняних авіаційний компаній в Україні, показники яких за другий квартал 2020 р., порівняно з першим, впали щонайменше на 75%.

Жорсткі карантинні обмеження вплинули загалом на моделі ведення бізнесу на ринку транспортних послуг в Україні. Замість застосування математичних алгоритмів для системи управління масовим попитом і прибутками, керівництво транспортних компаній було змушене повертатися до ручного керування бізнесом. З метою мінімізувати збитки, завдані пандемією, окремі оператори з авіаперевезень в Україні («SkyUp») були змушені переглядати напрямки своєї діяльності та реконструювати повітряні судна під вантажні для здійснення перевезень гуманітарних вантажів, що допомогло операційно забезпечити діяльність компаній на період кризи.

Послаблення карантинних заходів у травні — на початку червня 2020 р. не сприяло суттєвому покращенню ситуації з перевезеннями для операторів ринку транспортних послуг в Україні. По-перше, відновлення пасажирських перевезень відбувалося нерівномірно (авіасполучення відкрилося пізніше за автобусні чи залізничні перевезення); по-друге, все ще продовжується дія обмежувальних заходів щодо кількості пасажирів у салонах і вагонах транспортних засобів.

Вжиті заходи

Криза, пов'язана з поширенням пандемії, призвела до кардинальної зміни всіх бізнес-процесів в галузі пасажирських перевезень в Україні. Першими з новими умовами роботи зіткнулися авіакомпанії, що здійснювали евакуаційні рейси на початку карантину. При цьому процедура погодження відповідних рейсів відбувалася з бюрократичними ускладненнями на п'яти різних рівнях

дозвільних інстанцій. Операторами було запроваджене обов'язкове тестування для екіпажу та пасажирів після здійснення рейсів у країни «червоної» та «жовтої» зон. Окрім того, для зниження ризиків розповсюдження інфекції на борту літаків і на територіях аеропортів заборонялися «контактні речі» (бортовий журнал, традиційне харчування під час рейсів, продажі в duty free тощо). На початку пандемії деякі авіакомпанії («МАУ») укладали угоди з вітчизняними санаторіями та пансіонатами для забезпечення 14-денної обсервації прибулих пасажирів.

Робота офісів та контакт-центрів авіаперевізників на час дії жорстких обмежувальних заходів відбувалася в дистанційному режимі. В умовах заборони авіаперевезень деякі компанії були змушені оптимізувати флот літаків, що призвело до супутнього скорочення персоналу («SkyUp» скоротив штат співробітників на 10%, «МАУ» — на 20%). Був змінений алгоритм відносин «клієнт — авіакомпанія» шляхом запровадження форм зворотного зв'язку в мережі інтернет та месенджерах.

Для операторів вантажних залізничних перевезень стало викликом забезпечення безперервності технічних процесів на період карантину, що включало в себе здійснення контролю робочих змін, дотримання санітарних норм, встановлення вахтового режиму роботи тощо. «Укрзалізниця» на час обмежувальних заходів тимчасово запровадила чотириденний робочий тиждень та перевела своїх працівників на дистанційний режим роботи за умов збереження заробітної платні (хоча й у меншому обсязі).

З метою мінімізації негативних наслідків поширення пандемії оператори з авіалогістики в Україні спільно з держпідприємством «Украероруx» зверталися з пропозиціями до державних органів влади щодо залучення світового досвіду з надання державної підтримки на період кризових ситуацій. Разом з тим, практичних результатів від проведення відповідних консультацій для авіакомпаній наразі не спостерігається. Дещо іншою є ситуація із залізничними перевезеннями в Україні: напрацьована антикризова програма для «Укрзалізниці» частково підтримується та виконується державою (наприклад, до кінця року відтерміновано сплату дивідендів); інші розроблені в комунікації з профільними міністерствами законопроєкти та постанови очікують затвердження.

Прогнози та ризики

Перспективи відновлення повноцінної діяльності операторів ринку транспортних послуг у світі залишаються примарними: за різними оцінками (Міжнародна федерація «FIATA»), від негативних наслідків поширення пандемії

транспортні компанії будуть відходити близько трьох-чотирьох років (у разі відсутності погіршення ситуації). Утім, у короткостроковій перспективі прогнозується знов закриття кордонів європейських держав через поширення «другої хвилі» пандемії. Медичні обмеження, необхідність проведення тестів на коронавірус, переходи країни з «червоної зони» в «жовту» і навпаки впливають на зміну логіки подорожей пасажирів, а, отже, і на діяльність міжнародних транспортних перевезень.

Сьогодні спостерігається критичне зменшення регулярних авіарейсів; переважно здійснюються чартерні рейси для туристів, які приносять основну частину заробітку авіакомпаніям. Такі тенденції здатні призвести до подальшого зменшення бізнес-активності в авіалогістиці, що матиме довготривалі наслідки для економіки всієї держави. До цих обставин внутрішній ринок авіаперевезень в Україні є достатньо обмеженим (якщо виходити з можливостей споживачів), а відтак він не зможе компенсувати втрату міжнародного ринку.

За прогнозами аналітиків, фінансові показники вітчизняних авіакомпаній за підсумками 2020 р. становитимуть лише третину від минулорічних, у той час як аналогічні показники авіаперевезень на світовому ринку в 2021 р. складатимуть близько 45% від тієї кількості, яка спостерігалася у 2019 р. (за оцінкою IAT).

Більш стійкими до кризової ситуації внаслідок поширення пандемії залишаються залізничні перевезення, які переважно зорієнтовані на внутрішній ринок. «Укрзалізниця», попри неповне відновлення роботи, наразі продовжує курс на реорганізацію і реструктуризацію напрямків діяльності. Основні ризики для оператора тут пов'язані із можливим політичним втручанням; зміною регуляторного середовища; реалізацією ринкового підходу, що передбачає мінімізацію соціальних функцій тощо.

Рекомендації

Розвиток ринку залізничних перевезень в Україні залежить від мінімізації державного регулювання та активного залучення приватного бізнесу до відповідного сектору. Для «Укрзалізниці» на порядку денному залишається пріоритетним вирішення у наступні роки питань із податком на землю, оновленням рухомого складу транспорту, проведенням реструктуризації компанії, прийняттям закону про новий ринок перевезень.

У контексті покращення умов роботи вітчизняних операторів з авіалогістики державним органам влади рекомендується застосовувати більш виважені підходи щодо обмежувальних заходів та спрощення відвідування українцями

іноземних держав. Залишається актуальною потреба надання державних кредитів українським авіакомпаніям з метою підтримки їхньої діяльності в кризових умовах, зменшення зборів і комісій в аеропортах.

Не менш актуальним залишається питання, яке також вимагає державного сприяння стосовно збереження кваліфікованих кадрів в авіаційній галузі, пов'язане із необхідністю запровадження цільових пільг та кредитів авіаперевізникам для виплат заробітної платні працівникам через гальмування операційної діяльності компаній унаслідок поширення пандемії. Рекомендації безпосередньо операторам з авіалогістики в цьому відношенні стосуються необхідності скорочення термінів планування, нарощування мобільності та диверсифікації напрямків діяльності.

Державна стратегія реагування на пандемію у галузі авіаперевезень має бути більш адаптивною з огляду на ризики припинення діяльності українськими перевізниками в разі повторного посилення карантинних обмежень та повної заборони авіарейсів. Зважаючи на те, що авіація наразі є конкурентним бізнесом, фінансова захищеність вітчизняних авіакомпаній (надання пільг, поворотної і безповоротної допомоги) від держави під час кризи є критично важливою для збільшення операційної спроможності та підвищення конкурентності на ринку порівняно з міжнародними перевізниками.

Туристичний бізнес та готельна сфера

Характеристика/Вплив пандемії

Туристична сфера особливо відчутно постраждала через жорсткі карантинні обмеження, спричинені протидією пандемії COVID-19. Операційна діяльність туроператорів практично зупинилася. Готелі були повністю зачинені впродовж двох місяців (із середини березня до середини травня 2020 р.). Готельний бізнес зазнав суттєвих збитків через необхідність повернення коштів за відмінені бронювання (для мережевих готелів суми становили мільйони гривень). Прибуток від доступного номеру (RevPAR — один з основних показників готельного бізнесу) під час кризи у квітні 2020 р. впав до 89% з позначкою «мінус», тоді як рівень «виживання готелів» становив –25%. Ця ситуація для всіх готелів стала абсолютно новою, такої кризи ще не було.

У період адаптивного карантину (з червня 2020 р.) туризм поступово почав відновлюватися. Замість скорочених стратегічних туристичних напрямків (Греція, Іспанія, Таїланд, Домінікана і т. п.), зріс попит на внутрішній туризм, що сприяло певному завантаженню українських готелів, зокрема після від-

новлення залізничного сполучення у червні 2020 р. З 1 липня 2020 року туристичні оператори відновили діяльність у повному обсязі.

Фінансові показники готельного сектору суттєво знизилися. Готельна мережа сьогодні завантажена на 75%, переважно за рахунок корпоративних угод. У поквартальному вимірі прибуток готелів за другий квартал 2020 р., порівняно з першим, знизився на 80–90%.

Вжиті заходи

Опитані туристичні оператори України під час карантину вимушені були оптимізувати штат працівників (до 25% скорочень) та зосередити увагу на внутрішніх туристичних напрямках. Були посилені заходи санітарної гігієни для співробітників, офісному персоналу в офісах дозволено було перейти на роботу в дистанційному режимі. В умовах обмежень перевагу отримали туристичні оператори, які мали власне програмне забезпечення та операційні продукти, що дозволяло користувачам придбати тури дистанційно, без необхідності відвідування офісу туроператора.

Готелі в період карантину намагалися зменшити витрати на утримання номерного фонду (шляхом закриття поверхів, вимкнення ліфтів), утім це не дало значного скорочення витрат на комунальні послуги. Працівники готелів були змушені перейти на скорочений робочий день, використовували відпустки за власний рахунок. До 25% персоналу, яких не влаштовували подібні умови праці, звільнилися та змінили сферу діяльності, розуміючи вразливість готельно-ресторанного бізнесу під час подібної кризи. Керуючі компанії готелів стали працювати у дистанційному режимі.

Карантин істотно вплинув на цифрову трансформацію готельного бізнесу за рахунок впровадження електронного документообігу та збільшення до 50% кількості онлайн бронювань через зовнішні сервіси (Booking.com).

Туристичний бізнес не отримав від держави ані цільової допомоги, ані податкових пільг. Хоча Державне агентство розвитку туризму в червні 2020 р. запустило проєкт «Мандруй Україною», відбувається просування внутрішнього туризму на національному рівні, що посприяло зростанню продажів туроператорів.

Готелі, що мали статус акціонерних товариств, на час дії жорсткого карантину були частково звільнені від податкових стягнень та сплати податку на нерухоме майно. Загалом держава не виконала своєї функції щодо визначення правил гри та їх дотримання на період карантину. Окремі готелі та мережі не дотримувалися карантинних обмежень, проте держава не вжи-

вала заходів впливу щодо таких порушників. Разом з тим зросла кількість компетентних органів, що проводять перевірки, збільшилася й кількість перевірок готелів.

Прогнози та ризики

Пандемія суттєво вплинула на готельний ринок, його кон'юнктуру. За умов невизначеності з «другою хвилею» пандемії, давати прогнози щодо відновлення важко. У зимово-весняний період 2021 р., за оптимістичними очікуваннями, завантаження готелів має скласти 50% від максимуму, за умови дії адаптивного карантину.

Через низький попит та перенасичення пропозиціями ціни значно зміняться (ймовірний демпінг). Падіння завантаження до 70%, порівняно з минулим роком, зі зниженням average daily rates (також один з основних показників готелю), який знизився майже на 20%, — все це буде причиною зниження прибутків 2020 р., порівняно з 2019 р., на 60–70%.

Коронавірусна криза зумовила зміни в реалізації бізнес-стратегій туристичної галузі, зокрема щодо більшої локалізації туристичних напрямків, короткострокового планування (щомісячного замість квартального), аутсорсингу персоналу, мобільності й гнучкості операторів ринку. Через пандемію деякі інвестиційні проєкти були скорочені або заморожені, строки будівництва яких будуть подовжуватися на рік-два. Проблемою є й брак дрібних постачальників, що були змушені припинити діяльність під час кризи. Унаслідок чого ланцюги постачання втратилися. Тож ресторани, що працюють на орендованих площах готелів, змушені зачинятися.

Скорочуються обсяги та напрямки туристичного потоку. Всесвітня туристична організація UNWTO в офіційній доповіді під назвою «Оцінка впливу спалаху COVID-19 на міжнародний туризм» зазначила, з 2000 року сучасна криза — третя і наймасштабніша в частині негативної динаміки. За прогнозами UNWTO, зменшення числа туристів зберігатиметься в наступні п'ять-сім років, при цьому тільки у світовій авіації упущена вигода в 2020 р. порівняно з 2019 р. складе 38%, або 252 млрд. доларів.

Закриття державних кордонів, як обмежувальний карантинний захід, зумовило суттєве зменшення бізнес-активності, що негативно впливає на завантаженості готелів. Стратегічно держава не захищає вітчизняний бізнес, тож конкуренту перевагу отримують туристичні оператори з турецькими та російськими інвестиціями, які мають фінансову підтримку з боку своїх держав.

Рекомендації

Переорієнтування попиту на внутрішній туризм потребує проведення медіакампанії всередині України і за кордоном, яка популяризувала б Україну як бренд; лібералізації візового режиму (введення електронних віз та віз по прибутті, скасування віз); розвитку інфраструктури в регіонах, зокрема будівництва доріг та аеропортів. На державному рівні необхідна розробка пільгових умов кредитування і регуляторної політики для передачі землі для цільового будівництва туристичних об'єктів.

Дуже важливою є злагоджена співпраця всіх готельєрів. Метою їх діяльності має стати об'єднання зусиль для розвитку галузі і концентрація на внутрішньому туризмі. Також необхідна пряма координація між готельєрами задля уникнення недобросовісної конкуренції чи падіння ринку через невиправдані короткострокові рішення, що можуть призвести до глобальної кризи в готельній галузі, яку потім буде важко подолати навіть після припинення пандемії COVID. Професійне об'єднання готельєрів повинне вести діалог з профільним міністерством, парламентом та напрацьовувати дорожню карту виходу з кризи.

Для мінімального забезпечення операційної діяльності готелю потрібно 20% завантаженості щомісяця. Більшість готелів не досягає зазначеного порогу, відповідно, накопичують операційну заборгованість, одночасно витрачаючи кошти на посилені санітарні норми. Така ситуація загрожує масовим закриттям готелів за відсутності уваги держави до проблеми.

Держава має визначити план подальших дій щодо можливих обмежень для країни у випадку погіршення ситуації з пандемією, розробити комплексний підхід до антикризових заходів для підприємців, оскільки робота готелів залежить від багатьох інших галузей. Корисним було б пільгове зниження ставок в оплаті праці, скасування точкових регіональних зборів тощо. Вивчення та впровадження кращих світових практик антикризового менеджменту також є необхідним.

Місцева влада

Команда проєкту опитала двох мерів: міського голову західноукраїнського мегаполісу — м. Львів (кількість населення — 724 тис. осіб) **Андрія Садового**, та мера районного центру на північному сході країни — м. Тростянець Сумської області (кількість населення — 20 тис. осіб) **Юрія Бову**.

Вплив пандемії/Реакція

Львів: Місто було одним з перших у країні, де створили штаб, який займався моніторингом поширення хвороби у Європі. Щодня мер міста публічно звертався до громади, давав роз'яснення, рекомендації. Ще до запровадження карантинних заходів в Україні у Львові почали готувати заклади освіти і медичні установи. Було виділено понад 150 млн. гривень з резервного фонду на закупівлю обладнання (апарати ШВЛ, кисневі концентратори) та засобів захисту. Голова міста особисто телефонував першим хворим на COVID-19, аби підтримати їх морально та особисто дізнатися про специфіку перебігу хвороби. У Львові були запущені одні з перших в Україні лабораторії для проведення ПЛР та ІФА тестів. З часом за добу в середньому тестувалося вже (станом на кінець серпня 2020 р.) 1500 осіб за методом ПЛР.

Активну допомогу в реагуванні надавали волонтери: розвозили продукти для літніх людей, маски, засоби дезінфекції. З першого дня до допомоги залучився місцевий бізнес. Львів першим в Україні почав із коштів місцевого бюджету виплачувати доплати медикам по 10 тис. грн, а персоналу лікарень, хто захворів — по 20 тис. грн. Це стало гарантією для медиків, що їх не залишать напризволяще. На всі карантинні заходи з березня 2020 р. до кінця серпня було витрачено близько 200 млн. грн. Від держави Львів не отримував фінансування, навпаки забиралися з міста, наприклад, пільги щодо податків на нерухомість, на землю (лише тут місто недоотримало 60 млн. грн. до бюджету). Ще 180 млн. грн. виявилося недонадходжень від громадського транспорту, який став працювати винятково по посадкових місцях без компенсування з боку держави (натомість різницю перевізникам компенсувало місто). Загалом до кінця року львівський бюджет може недорахуватися понад 1 млрд. грн. надходжень.

Незважаючи на той факт, що ресурсів для забезпечення нормальної життєдіяльності міста не вистачало, Львів продемонстрував гнучкий та інноваційний підхід. Так, у липні 2020 р. Львівська міська рада завершила перше цьогорічне розміщення облігацій внутрішніх місцевих позик на 300 млн. грн. із обліковою ставкою 8,5%. Кошти від операції передбачається витратити на запланований розвиток інфраструктури міста, зокрема ремонт доріг.

Тростянець: Від початку епідемії місцева влада стикнулася з проблемою повного нерозуміння людьми серйозності загрози та потреби в жорстких обмеженнях, згодом — втомою від карантину, небажанням людей залишатися вдома.

При міській раді було створено штаб, де відбувалися щоденні наради. Важливе завдання у роботі штабу — забезпечення засобами дезінфекції та індивідуального захисту лікарень, працівників ЦНАП, підрозділів міської ради. Штаб коор-

динував дезінфекцію транспортних засобів, дотримання обмежень у торгівлі, роботі ринків, реагував на випадки захворювання на підприємствах (швидка реакція, виявлення кола контактних осіб, їхня ізоляція).

Карантинні обмеження загалом були виправдані, окрім закриття парків і скверів. Також не зовсім правильні рішення були ухвалені щодо миття вулиць водою (дорого й недоцільно). Натомість обробка спеціальними засобами зупинок громадського транспорту, поручнів у під'їздах — це був правильний крок, який впроваджувався у місті спеціальними бригадами працівників ЖКГ.

Зазначені заходи забезпечувалися коштом місцевого бюджету шляхом скорочення видатків на благоустрій. Були виділені й значні кошти на лікарню, яка була визначена опорною для хворих на COVID. Сюди наразі везуть пацієнтів з шести районів Сумської області. Для лікарні були придбані апарати ШВЛ, ліжка для реанімації, проведено кисень у всі палати. Міська влада зверталася за допомогою до місцевого бізнесу, до доброчинців за кордоном (спільними зусиллями було зібрано для лікарні 1,5 млн гривень). В умовах дефіциту масок та спекулятивних цін на них у березні-квітні 2020 р. мер міста власним коштом забезпечив через особисту домовленість з підприємцем з сусіднього села пошиття 3,5 тисяч масок для містян, які були просто роздані на вулиці.

Місцевий бюджет недоотримав майже 3 млн. грн. надходжень від податків (при річному бюджеті в 100 млн. грн. ця цифра є досить відчутною). Загалом втрати міського бюджету сягнули близько 15%. Унаслідок перегляду видатків найбільше постраждала комунальна сфера, благоустрій, транспорт. Комунальні підприємства, що займаються пасажирськими перевезеннями, щомісячно несуть збитки близько 60–70 тис. грн. Бюджет міста зростає, але лише на 4% (уперше за 15-річну каденцію мера. До прикладу, зростання в 2019 р. складало 20%).

Вплив на місцевий бізнес

Львів: У місті істотно постраждав туристичний кластер, конференц-туризм, дуже різко впала наповнюваність готелів. На цей час вона поступово відновлюється, але не перевищує 50%. Пересічно щороку Львів приймав близько 2,5 мільйони туристів, з яких кожен приблизно перебував у місті до 2,5 днів і витрачав до 85 доларів за день. У підсумку за рік надходило понад 500 млн. доларів, переважно, від малого та середнього бізнесу. Цьогоріч туристична галузь до кінця року матиме орієнтовно лише 10% прибутку від запланованого.

Заклади громадського харчування також зазнали суттєвих збитків. Утім, є цікава особливість: заклади з більш високою якістю обслуговування та зорієнтовані на місцевого клієнта спокійніше пережили кризу, а ті, що орієнтувалися

винятково на туристів та/або не завжди дотримувалися якісних стандартів, мають проблеми.

Більшість підприємств виробничого сектору весь час продовжували працювати. У період жорсткого карантину місцева влада намагалася створити сприятливі умови для працівників, допомагаючи з підвезенням людей на робочі місця. Офісні приміщення й надалі порожніють — усі працюють дистанційно. У місті присутня велика IT-спільнота, тож офісні комплекси, вочевидь, недоотримають прибутку.

Можна підсумувати, Львів вжив достатньо заходів для підтримки бізнесу на період карантину: підприємці були звільнені від єдиного податку, від податку на рекламу, земельного податку, податку на нерухомість, готельного збору, від сплати коштів за оренду комунального майна бізнесом сфери послуг, що не в змозі працювати в умовах кризи.

Тростянець: Під час коронавірусної кризи найбільше постраждали самозайняті підприємці, адже ринки були зачинені, торгівля заборонена. Окрім непродовольчої категорії підприємців на ринках, істотно постраждали підприємства, що співпрацювали із залізницею (через відміну залізничного сполучення у квітні-травні 2020 р.). До цього держава запровадила пільги для аграріїв і великих підприємств, незважаючи на те, що вони працювали. Тож навіть ті заводи, які активно працювали, та аграрії, які у той час проводили посівну, скористалися цими пільгами в березні і квітні, не сплативши за оренду землі. Навіть після зняття обмежень місто Тростянець ще півтора місяці не стягувало з підприємців єдиний податок та орендну плату.

Але були виробництва, яких криза не зачепила, наприклад, виробники харчових продуктів Тростянця, які працювали в три зміни, тому що люди були вдома і попит на харчі не змінився.

Готовність до другої хвилі

Львів: У лікарні швидкої допомоги створено окреме відділення для хворих на COVID із супутніми діагнозами (наприклад, інфаркт), де вони можуть отримати фахову допомогу. Загалом динаміка коронавірусу зумовила відмову від сепарації лікарень — кожна лікарня має бути готовою приймати й лікувати хворих на COVID. В області вже запрацювали лікарні та поліклініки «другої черги». Місто готується до погіршення ситуації без паніки: має достатньо обладнання, засобів індивідуального захисту, медикаментів, закуплених згідно протоколів.

Крім боротьби з COVID, Львів намагається розвивати інші перспективні напрямки медицини. Так, у місті на базі лікарні швидкої допомоги створено мож-

ливості для пересадки серця, нирок, підшлункової. Місто прагне стати центром трансплантології в Україні, Центральній та Східній Європі.

Львів запровадив необхідні зміни у закладах освіти: відчинення всіх дверей у приміщеннях, навчання у класах молодшої та середньої ланок закладів у різні години, дезінфекція, маски, температурний моніторинг.

Тростянець: Опорна лікарня у місті отримує кошти із державного спецфонду на протидію коронавірусу, проте залежно від того, скільки там перебуває хворих з важкою формою, від загальної кількості хворих, кількості приладів і екстрених бригад. Формула компенсації витрат державою є недосконалою — гроші виділяють винятково на хворих з підтвердженим діагнозом. Натомість, кошти на тих, хто має непідтверджену підозру, але госпіталізований та займає місце в палаті (2-3 дні, доки надійдуть результати тесту з лабораторії, розташованої в Сумах), має компенсувати міський бюджет. Скільки є хворих — стільки лікарня отримує допомоги. Тож, коли фінансування надходило від держави, його розподіляли винятково серед тих людей, що безпосередньо працювали з хворими на COVID (а не просто були на чергуванні). Почалися нерівності в заробітних платах: хтось отримував 30%, хтось 50% доплати, що призводило до непорозумінь у колективах. Загалом на облаштування лікарні за 4 місяці було витрачено 6 млн. грн. коштів міського бюджету та доброчинних організацій.

На цей час у місті існує проблема з розміщенням хворих з іншими діагнозами, яких немає де лікувати, оскільки міська лікарня повністю відведена під хворих на COVID. Найближча лікарня розташована за 20 км в іншому місті й належним чином не підготовлена (у ній немає боксового інфекційного відділення). Тому доводиться йти на вимушені заходи — облаштовувати місця в травматологічному відділенні під реанімаційні.

Під обсервацію для людей, що потребують ізоляції, виділено комунальний готель. Проблемою є брак коштів та резервів: закупівля дезінфекційних засобів для закладів освіти — це додаткові сотні тисяч гривень з міського бюджету.

Рекомендації

Львів: Має бути єдина позиція держави і міста, налагоджена та зрозуміла комунікація. Держава повинна мати необхідні запаси медичних засобів на випадок поглиблення кризи, подібної до березня 2020 р., а їхнє виробництво має зосереджуватися в Україні.

Необхідно вивчати найкращі міжнародні практики. У Польщі, Німеччині, Франції, США держава спрямовує на місця мільярди коштів на підтримку економіки та протидію COVID-19. Наразі в Україні бракує системної державної підтримки.

Певні обмеження були зайвими, як-то заборона на прогулянки в парках. Натомість координація зусиль на місцях є правильною та необхідною. Так, львівська влада не лише публічно та деталізовано пояснювала потребу та механізм дії запобіжних заходів громадянам, але й влаштовувала щотижневі дистанційні відеоконференції з місцевим бізнесом, різними його кластерами, аби підприємці розуміли, що відбувається, й почувалися впевненіше.

Тростянець: Дуже важливу роль відіграє діагностика. Чим більше людей пройдуть тести ПЛР, навіть з підозрами, більше буде ізольовано, щоб не наражати на небезпеку інших, від цього буде залежати швидкість поширення хвороби.

Насамперед, що варто зробити, це серед медиків первинної ланки і екстреної швидкої допомоги якнайшвидше виявляти коло контактних осіб хворого на COVID. Далі вживати адекватні заходи: закриття, призупинення роботи закладів і підприємств, та взаємодія з керівниками, щоб вони розуміли ситуацію. По-друге, це пришвидшення тестування, зараз вже є ІФА тести, у багатьох поліклініках і лікарнях встановлено біохімічні аналізатори. І, звісно, працювати з бізнесом, аби не приховували випадків захворювання, пояснювати ситуацію та наслідки, адже від невчасного реагування їх збитки можуть лише збільшитися.

ВИСНОВКИ

Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на різні галузі економіки України проявився асиметрично, що вимагає окремих підходів для подолання негативних явищ у кожній сфері господарства. Через спричинене пандемією падіння світових цін на сировинну продукцію негативні тенденції спостерігаються в стратегічних експортно-орієнтованих галузях, наприклад в металургії та машинобудуванні. Збіднiння населення та пов'язане з цим зменшення покупної спроможності населення України мають наслідком падіння доходів бізнесу у сервісних галузях — рітейл, ресторанний бізнес, туризм тощо. Певні галузі стикаються, насамперед, з необхідністю «виживання» в умовах карантинних обмежень — заборони на користування певними послугами або відвідування публічних місць.

В умовах розповсюдження коронавірусної інфекції держава має обрати ту модель поведінки, яка з одного боку дозволить покращити епідемічну ситуацію, пом'якшити наслідки другої хвилі захворювання, а з іншої — зможе запобігти глибокій економічній кризі та збанкрутінню вітчизняного бізнесу. Антикризові заходи у економіці мають бути спрямовані на забезпечення стійкості ланцюгів постачань та виробництва продукції, важливої для подолання епідемії, в умовах продовження карантинних обмежень. Доцільно формувати в Україні національні економічні екосистеми на основі розвитку інвестиційної інфраструктури, регіональної спеціалізації та міжрегіонального співробітництва.

Задля ефективної діяльності підприємців в Україні актуальним буде започаткування масштабних національних проєктів задля підтримки вітчизняного бізнес-сектора та національного виробника, передусім — розробка та реалізація урядових програм щодо збереження робочих місць шляхом зменшення кредитного навантаження на бізнес; перегляд механізмів захисту національного товаровиробника з урахуванням нових соціально-економічних умов, викликаних пандемією.

Пріоритетними мають стати такі види діяльності, що забезпечуватимуть безпеку держави — харчова, хімічна, фармацевтична, машинобудівна галузі, тощо. Важливо реалізувати державний потенціал застосування фінансових та регуляторних механізмів підтримки національних виробників, водночас дотримуючись правил та положень чинної Угоди про Асоціацію з ЄС. Малий та середній бізнес (особливо сфера послуг) також зацікавлений у податкових

пільгах та цільовій допомозі, що зменшить втрати від простою бізнесу в період карантинних обмежень.

Істотним викликом є безробіття. Україна не може дозволити субсидіювати безробітних у повному обсязі (як це роблять в країнах ЄС та США), натомість має бути напрацьована стратегія стимуляції економічної активності, перепрофілювання безробітних. Заплановані українською владою кроки, зокрема збільшення мінімальної заробітної платні до 6 тис. грн. з початку 2021 р., навпаки посилюють податковий тиск на підприємців та стимулюють тінізацію економіки.

Важливим елементом є комунікація та спроможність розбудовувати цифрову інфраструктуру взаємодії бізнесу з органами влади. Державна політика, враховуючи необхідність прискорення цифрових трансформацій, повинна сприяти підвищенню рівня цифрових підприємницьких компетенцій, розвитку електронної комерції. Бізнес вже адаптується до нових умов через розвиток інструментів віддаленого доступу, розвитку електронної комерції, перенесення в онлайн бізнес-процесів. Важливим є використання високотехнологічних платіжних онлайн-рішень, безготівкових розрахунків платіжними картками, безперебійних ланцюгів постачання, забезпечення безпеки особистих і платіжних даних покупців.

Доцільним є розроблення нових електронних інструментів взаємодії органів державної влади, дозвільних та інших організацій з суб'єктами економічної діяльності. Мають бути розширені можливості дистанційного подання електронних документів з використанням цифрового підпису у межах виконання вимог чинного законодавства. Створення прозорих електронних процедур податкового адміністрування є нагальним викликом часу. Водночас для підприємців адміністрування в онлайн форматі дозволить уникнути тиску контролюючих органів.

Запровадження повторних жорстких локдаунів в Україні матиме тривалий деструктивний ефект на сферу послуг, ресторанний бізнес, туристичну галузь, авіаперевізників, тощо. Натомість спланованість такого кроку, узгодженість його тривалості та правил, що будуть однакові для всіх, зменшує питомі ризики карантинних обмежень.

Наукове видання

Давимука Олександра Олегівна
Дєнков Дмитро Дмитрович
Каракуц Андрій Миколайович
Щедрін Юрій Володимирович

НАСЛІДКИ ЕПІДЕМІЇ COVID-19 ТА КАРАНТИННИХ ЗАХОДІВ ДЛЯ ПРОВІДНИХ СЕКТОРІВ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Дослідження за результатами глибинних інтерв'ю з власниками та топ-менеджерами українських компаній

(українською та англійською мовами)

ISBN 617-7618-49-1

Відповідальний за випуск *А. М. Каракуц*
Редакція авторська
Комп'ютерна верстка *О. А. Мірошниченко*

Підписано до друку 08.12.2020
Формат 70×100 $^{1}/_{16}$. Папір офсетний.
Гарнітура Myriad Pro. Умов. друк. арк. 15,16.
Наклад 100 прим. Зам. № МО-22/20

Фонд Конрада Аденауера в Україні
01024, м. Київ, вул. Академіка Богомольця 5, офіс 1
www.kas.de/web/ukraine
office.ukraine@kas.de

Громадська організація «Центр прикладних досліджень»
03022, м. Київ, вул. Юнацька 2, кв. 72,
https://cpd.com.ua/
polls@cpd.com.ua

Видавець: Мірошниченко Олег Анатолійович
61002, м. Харків, вул. Дарвіна, 16, кв. 25.
Свідоцтво Державного комітету телебачення і радіомовлення України
серія ДК № 5818 від 28.11.2017 р.
ел. пошта: merash@i.ua

Олександра Давимука /
Oleksandra Davymuka

Дмитро Дєнков /
Dmytro Dienkov

Андрій Каракуц /
Andriy Karakuts

Юрій Щедрін /
Yuriy Schedrin

У публікації представлені результати опитування з використанням методу структурованих глибинних інтерв'ю з власниками та топ-менеджментом провідних українських компаній, а також представниками органів центральної та місцевої влади і сфери охорони здоров'я стосовно наслідків епідемії COVID-19 та карантинних заходів для провідних секторів економіки України. Усього в період з серпня по жовтень 2020 р. було проведено 63 індивідуальних глибинних інтерв'ю за підготовленими сценаріями для кожної окремої галузі економіки України. Отримані дані можуть розглядатися як кейси щодо ситуації в кожній окремій галузі, але дають можливість в цілому оцінити наслідки епідемії COVID-19 та карантинних обмежень для українського бізнесу в 2020 р.