



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Confederation  
Швейцарська Конфедерація

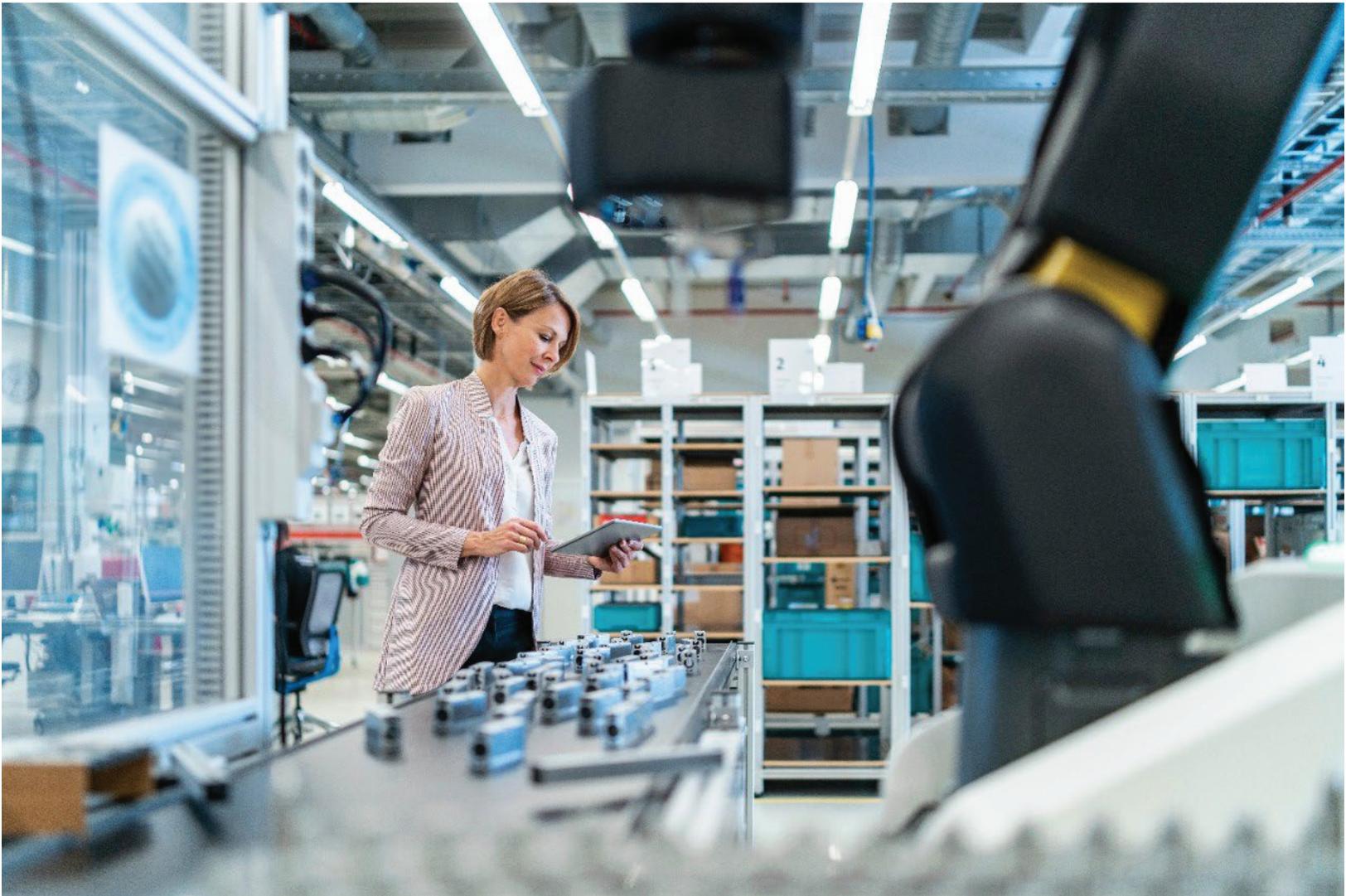


CITY  
DEVELOPMENT  
PLATFORM



# Дослідження стану та потреб виробничих підприємств міста Харків

Квітень 2024



## | Дослідження стану та потреб виробничих підприємств міста Харків

Це дослідження було підготовлено PricewaterhouseCoopers Advisory LLC (PwC) у співпраці з Helvetas Swiss Intercooperation за підтримки Швейцарії через Швейцарську агенцію розвитку та співробітництва (SDC) в межах Програми економічної стійкості України (ERP). Програма впроваджується ERP консорціумом, до якого входять Mercy Corps, Право на захист, Helvetas Swiss Intercooperation та JERU (Спільне реагування на надзвичайні ситуації в Україні організацій Welthungerhilfe та Concern Worldwide).

Програма спрямована на надання підтримки внутрішньо переміщеним особам та іншим групам населення, які постраждали від війни, для забезпечення стабільного заробітку та зменшення залежності від грошової підтримки та підтримки у натуральній формі. Програма допомагає малим та середнім підприємствами, фермерам, які вирощують продукцію для власних потреб, малим та середнім сільськогосподарським підприємствам й закладам професійно-технічної освіти, а також Дія.Бізнес.

Відповідальність за зміст цього звіту несе виключно авторський колектив. Думка авторів не обов'язково відображає погляди донора та організацій, які ініціювали це дослідження.

У цьому дослідженні підсумовуються результати опитування мікро, малих та середніх виробничих підприємств, які зареєстровані в місті Харків, проведеного з лютого по березень 2024 року, щодо стану їх функціонування та потреб, які виникли через повномасштабну війну російської федерації проти України. Кількісний компонент опитування ґрунтується на структурованих інтерв'ю виробничих підприємств на основі розробленого PwC опитувальника, якісний компонент – на обговореннях у фокус-групах на основі розроблених PwC сценаріїв. Збір кількісних даних та проведення фокус-групових обговорень здійснювались Громадською організацією «Платформа розвитку міста». Аналіз зібраних первинних даних, а також підготовка звіту проводились PwC.

## Зміст

Абревіатури та скорочення .....	4
Перелік графіків .....	5
Вступ .....	6
Короткий зміст .....	8
Методологія дослідження .....	10
Результати дослідження .....	14
Стан та потреби бізнесу .....	15
Взаємодія бізнесу з місцевими органами влади .....	30
Взаємодія бізнесу з міжнародними організаціями .....	34
Додаток .....	37
Опитувальник .....	38

## Абревіатури та скорочення

Абревіатура/ скорочення	Повна форма
Helvetas	Helvetas Swiss Intercooperation
PwC	ТОВ «ПрайсуотерхаусКуперс Едвайзори»
ЄДРПОУ	Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України
ММСП	Мікро-, малі та середні підприємства
ПРМ	Громадська організація «Платформа розвитку міста»
ФГО	Фокус-групові обговорення

## Перелік графіків

Графік 1. Зміна доходу підприємств .....	15
Графік 2. Зміна чисельності персоналу .....	16
Графік 3. Зміна фонду оплати праці .....	18
Графік 4. Здійснення галузевої трансформації .....	19
Графік 5. Здійснення релокації .....	20
Графік 6. Стан матеріально-технічної бази .....	21
Графік 7. Здійснення експортної діяльності .....	22
Графік 8. Зміна обсягу експорту .....	22
Графік 9. Виклики під час здійснення експортної діяльності .....	23
Графік 10. Членство в бізнес-об'єднаннях та причини неучасті в бізнес-об'єднаннях .....	24
Графік 11. Бар'єри для відновлення та/ або розвитку бізнесу .....	25
Графік 12. Необхідний обсяг фінансування в короткостроковій перспективі .....	27
Графік 13. Стратегія розвитку підприємств .....	28
Графік 14. Пріоритети діяльності бізнесу .....	29
Графік 15. Взаємодія місцевої влади з бізнесом .....	30
Графік 16. Отримана бізнесом підтримка від місцевої влади .....	30
Графік 17. Статус підтримки бізнесу місцевою владою .....	31
Графік 18. Актуальні види підтримки бізнесу місцевою владою .....	32
Графік 19. Пріоритетні кроки з боку місцевої влади для відновлення та розвитку бізнесу .....	34
Графік 20. Отримана допомога від міжнародних організацій .....	35
Графік 21. Актуальні види підтримки бізнесу від міжнародних організацій .....	36

# Вступ

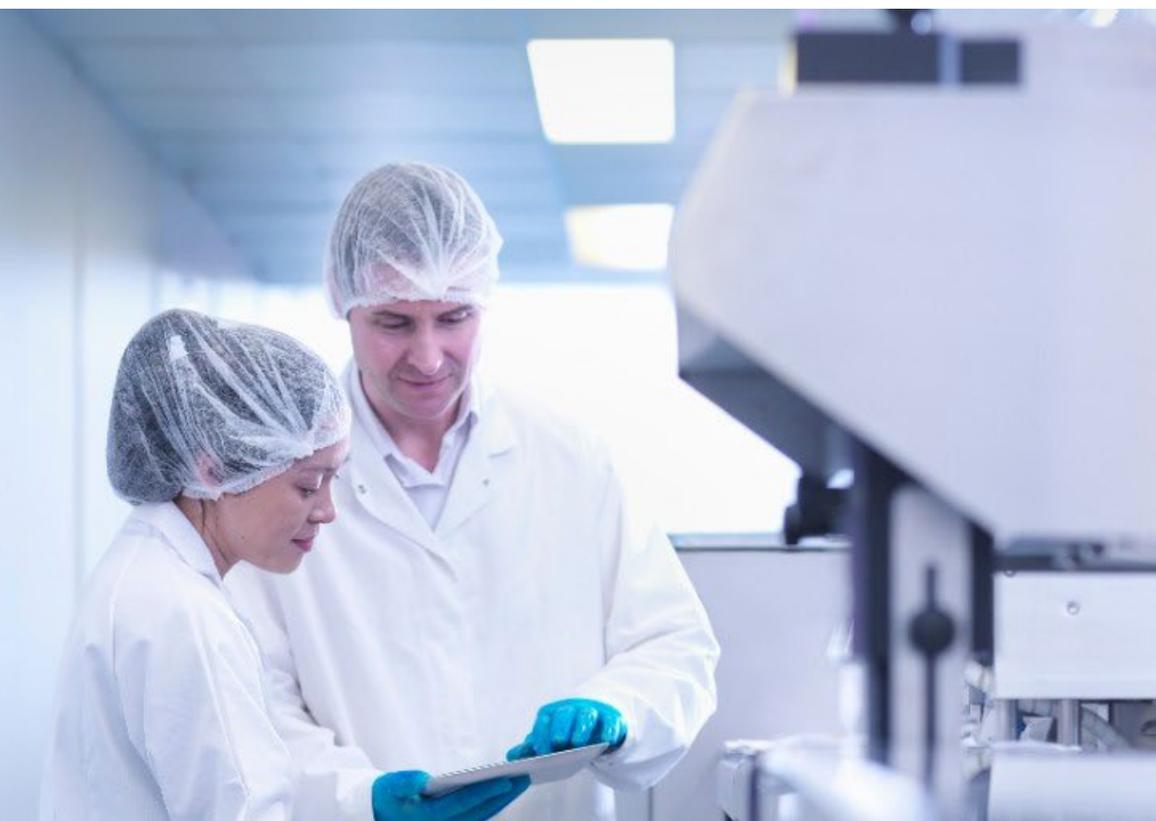


Цей звіт є результатом дослідження поточного стану та потреб виробничих підприємств міста Харків, яке проводилось на замовлення Helvetas Swiss Intercooperation.

Дослідження мало на меті збір інформації про стан виробничих підприємств в Харкові в умовах повномасштабної війни, яка стане основою для розробки програм підтримки виробничих підприємств для фінансової, консультативної та інших видів підтримки для вирішення проблем виробничих підприємств та створити можливості інклюзивного працевлаштування та генерації доходу в місті Харків, в тому числі модернізації обладнання, впровадження енергоефективних технологій, експорту товарів та інших ініціатив, які сприятимуть відновленню та розвитку приватного бізнесу міста Харків. Зібрані в рамках дослідження дані також можуть дати змогу відповідним стейкхолдерам, зокрема місцевій владі міста Харків, розробляти та здійснювати цільові заходи для підтримки виробничих підприємств Харкова.

Методологія дослідження передбачала збір первинних даних, який складався з кількісних і якісних елементів. Основним інструментом кількісного дослідження була структурована анкета, якісний компонент проводився за допомогою фокус-групових обговорень (ФГО).

## Короткий зміст



Повномасштабна війна принесла в Україну руйнування міст та інфраструктури, масове переміщення населення як в межах України, так й за кордон, а також призвела до порушення ділової активності та спричинила негативний вплив на економіку України, особливо в регіонах, які знаходяться поруч з кордоном російської федерації.

**75%**  
підприємств  
повідомили про  
зменшення  
доходу у  
порівнянні з 2021  
роком

Станом на березень 2024 року, три чверті опитаних підприємств повідомили про зменшення свого доходу у 2023 році в порівнянні з довоєнним періодом та у той час як лише кожне десяте – про його зростання. Дві третини респондентів проінформували про зменшення чисельності персоналу через переміщення населення, мобілізацію чоловіків та скорочення обсягів виробництва. Крім цього, половина респондентів повідомила про збільшення фонду оплати праці, зокрема через зростання розміру заробітної плати з метою втримання персоналу.

**70%**  
підприємств  
відчувають брак  
клієнтів та/ або  
замовників

Дві третини підприємств не потребують здійснення галузевої трансформації через потребу в значних капітальних витратах на нове обладнання та необхідності перенавчати персонал для її здійснення. Майже стільки ж респондентів також не потребують здійснення релокації своїх виробничих потужностей через великі витрати на демонтаж та переміщення обладнання, тривалий час на монтаж обладнання, що може призвести до невиконання контрактів та втрату частки ринку.

**49%**  
підприємств не  
знають про будь-  
яку підтримку від  
місцевої влади

Більше третини респондентів здійснюють експортну діяльність, з яких тільки майже третина повідомили про зростання обсягу експорту у порівнянні з 2021 роком, ще одна чверть планує розпочати експортувати.

Найбільш значущими бар'єрами для відновлення та/ або розвитку бізнесу для більш, ніж двох третин респондентів є недостатність клієнтів та/ або замовників, а також недостатність кваліфікованого персоналу. Майже третина респондентів відчувають брак обладнання, а також його знос наряду із застарілими технологіями.

**84%**  
підприємств хотіли  
б отримувати  
програми  
підтримки бізнесу,  
який залишився  
працювати у  
Харкові

Лише третина респондентів є членами будь-якого бізнес-об'єднання. Серед основних причин неучасті в бізнес-об'єднаннях є відсутність такої необхідності та недостатність інформації про переваги кооперації.

Бізнес майже не взаємодіє з місцевою владою Харкова, а майже половина респондентів не знає про будь-яку підтримку бізнесу місцевою владою.

Від місцевої влади бізнес хотів би отримувати грантову допомогу, пільги на сплату місцевих податків та зборів, інформаційну підтримку та допомогу з пошуком висококваліфікованих працівників. До того ж, для більшості підприємств найбільш пріоритетним кроком для бізнесу з боку місцевої влади є впровадження програм підтримки бізнесу, який залишився працювати у Харкові.

**62%**  
Підприємств  
прогнозують  
активний або  
помірний  
розвиток бізнесу

Більшість респондентів не отримувала будь-якої допомоги й з боку міжнародних організацій через необізнаність про те, які міжнародні організації надають підтримку бізнесу та яку саме підтримку вони надають. Серед видів підтримки, яку виробничі підприємства Харкова хотіли б отримувати від міжнародних організацій, найбільш пріоритетними є фінансова (грантова) підтримка, надання обладнання, підтримка у виході на міжнародні ринки та пошуку нових партнерів.

Не дивлячись на повномасштабну війну, бізнес Харкова налаштований позитивно та планує свій розвиток: майже дві третини респондентів повідомили про прогнози щодо активного або помірному розвитку свого бізнесу та жоден з респондентів не планує призупиняти або закрити бізнес.

# Методологія дослідження



Дослідження передбачало збір та аналіз кількісних та якісних даних:

- **Збір та аналіз кількісних даних** були проведені у вигляді опитування на основі структурованого опитувальника для розуміння стану функціонування виробничих підприємств Харкова, проблем з якими вони зіткнулись з початку повномасштабного вторгнення, потреб, задоволення яких може сприяти відновленню та розвитку їх діяльності, а також взаємодії підприємств з владою міста та міжнародними організаціями.
- **Якісне дослідження (збір та аналіз якісних даних)** відбувалось шляхом проведення фокус-групових обговорень (далі – ФГО) між представниками(цями) підприємств цільових секторів з метою валідації результатів кількісного опитування та виявлення додаткових проблем та потреб виробничих підприємств для доповнення результатів кількісного дослідження.

Об'єктами дослідження були мікро-, малі та середні підприємства (далі – ММСП), які представляють наступні галузі (далі – цільові галузі), що були обрані разом з Громадською організацією «Платформа розвитку міста» (далі – ПРМ), виходячи з поточної концентрації ММСП у Харкові:

1. Хімічна промисловість
2. Машинобудування та металообробка
3. Лісова, деревообробна та целюлозно-паперова промисловість
4. Промисловість будівельних матеріалів
5. Легка промисловість
6. Харчова промисловість
7. Борошномельно-круп'яна та комбікормова промисловість
8. Медична промисловість
9. Поліграфія.

Критеріями відбору підприємств для дослідження були наступні:

- Тільки ММСП, які на момент проведення дослідження проводили операційну діяльність
- Не зареєстровані як фізичні особи-підприємці
- Підприємства зареєстровані в місті Харків
- Підприємства працюють в цільових галузях.

Респондентами опитування та учасниками ФГО були власники(ці)/ співвласники(ці), директори(ки)/ заступники(ці) директорів(ок) підприємств, які мали чітке уявлення про стан та проблематику діяльності підприємства та наявну інформацію для надання відповідей на питання опитувальника та участі в ФГО.

### **Кількісне дослідження (збір та аналіз кількісних даних)**

Основним інструментом кількісного дослідження був структурований опитувальник (див. Додаток 1) для проведення телефонного опитування.

Опитувальник було складено українською мовою. Він містив 28 питань та включав наступні блоки питань:

- Вступна частина: частина передбачала коротке ознайомлення респондента з дослідженням та його цілями, а також план дій у разі незапланованого призупинення опитування (наприклад, через повітряну тривогу)
- Скрінінг: питання, які визначали, наскільки підприємство, яке представляв респондент, підпадає під критерії дослідження
- Стан та потреби бізнесу: питання для з'ясування поточного стану підприємств цільових галузей, змін, які сталися у діяльності цих підприємств з початку повномасштабного вторгнення, проблем, які заважають бізнесу відновлюватись та розвиватись, а також потреб бізнесу
- Взаємодія бізнесу з місцевими органами влади: питання передбачали дізнатись про стан взаємодії підприємств цільових галузей з місцевою владою, допомогу, яку місцева влада

## Дослідження стану та потреб виробничих підприємств міста Харків

пропонує підприємствам, а також ті види підтримки, які бізнес хотів би отримувати від місцевої влади

- Взаємодія бізнесу з міжнародними організаціями: метою питань було з'ясувати, які види підтримки підприємства цільових галузей отримали від міжнародних організацій, а також які види підтримки бізнес хотів би отримувати від них.

Питання формувались на основі закритих питань та були сформульовані нейтрально, щоб запобігти можливого впливу на думку респондентів. Питання не містили складної термінології для запобігання суперечливих трактувань термінології зі сторони респондентів.

Для збору кількісних даних використовувалось телефонне опитування, яке проводилось ПРМ.<sup>1</sup>

Джерелами для вибірки підприємств для опитування слугували:

- Наявні у ПРМ бази підприємств
- Запрошення підприємств до участі у дослідженні через сайт Харківської міської ради, Kharkiv Business Hub, Telegram-канали та соціальні мережі
- Дані з Open Data bot.

Вибірка була розділена за розміром підприємства (мікро, малі та середні). Для визначення вагових коефіцієнтів використовувались дані Управління статистики Харківської області за 2021 рік.<sup>2</sup> Враховуючи закритість інформації про діючі підприємства через воєнний стан, сформована вибірка не покривала усіх діючих підприємств цільових галузей. Перевагою сформованої вибірки є те, що опитування проводилось на актуальних даних діючих на момент проведення дослідження підприємств.

Перед початком розгортання опитування було проведено вісім тестових дзвінків, щоб виявити, наскільки питання та варіанти відповідей є зрозумілими для респондентів(ок) з точки зору формулювань та термінології. Після проведення тестових дзвінків опитувальник був відповідним чином доопрацьований.

Телефонне опитування тривало з 05 лютого по 20 березня 2024 року включно. Тривалість кожного дзвінка становила в середньому 20-25 хвилин. Загалом було опитано 101 виробниче підприємство Харкова, як вказано нижче.

### Кількість підприємств за розміром



Мікропідприємства



Малі підприємства



Середні підприємства

### Кількість підприємств за часом створення



До початку повномасштабної військової агресії



Після початку повномасштабної військової агресії

### Посада респондентів на підприємствах, %



Власник/  
співвласник



Власник, який є  
одночасно керівником



Найманий директор/  
заступник директора

## Якісне дослідження (збір та аналіз якісних даних)

<sup>1</sup> Примітка: РвС не несе відповідальність за якість проведеного Громадською організацією «Платформа розвитку міста» телефонного опитування та за надані нею результати опитування.

<sup>2</sup> Примітка: Сайт Управління статистики Харківської області містить розбивку підприємств за їх розміром за 2021 рік. ПРМ робила офіційний запит щодо надання оновленої статистики, проте через дію воєнного стану Управління статистики Харківської області не надало оновленої інформації.

## | Дослідження стану та потреб виробничих підприємств міста Харків

Якісне дослідження відбувалось шляхом проведення ФГО, метою яких було підтвердити гіпотези, напрацьовані за результатами кількісного дослідження, зібрати більш детальну інформацію про проблеми та потреби виробничих підприємств цільових галузей, виявити їх додаткові проблеми та потреби та яку допомогу вони отримують від місцевої влади та міжнародних організацій.

Організацією ФГО займалась ПРМ, яка також забезпечила наявність модератора. Представники РwC брали участь у ФГО в якості спостерігачів з метою відстеження та координації ФГО, можливого корегування дій модератора(ки) та надання додаткових/ уточнюючих питань для обговорення.

Загалом було проведено 3 (три) ФГО у форматі офлайн середньою тривалістю близько двох годин кожне у період з 14 по 20 березня 2024 року. Склад кожного ФГО був наступним:

№ ФГО	Тип підприємств	Кількість учасників
1	Мікро- та малі підприємства	7
2	Малі підприємства	4
3	Малі та середні	6

### Ключові обмеження

Дослідження має низку обмежень, які наведено нижче:

- **Офіційна статистика:** через воєнний стан Управління статистики Харківської області не публікує даних за 2022 та 2023 роки, а база даних ЄДРПОУ є досі закритою. Тому для стратифікації вибірки за розміром підприємств використовувались дані за 2021 рік.
- **Вибірка:** через воєнний стан в Україні Харківська державна податкова інспекція Головного управління ДПС у Харківській області відмовила в наданні актуальної інформації про діючі в Харкові виробничі підприємства. Для цілей вибірки використовувались дані, як вказано в методології.
- **Обмеження в часі:** це дослідження було проведено протягом короткого періоду часу (лютий-березень 2024 року), що не дозволило отримати більшу кількість результативних опитувань.
- **Повномасштабна війна в Україні та близькість Харкова до кордону з російською федерацією:** результати дослідження можуть не відображати зміни, які сталися з моменту завершення дослідження до моменту підготовки та/ або публікації цього звіту.

## Результати дослідження



### Стан та потреби бізнесу

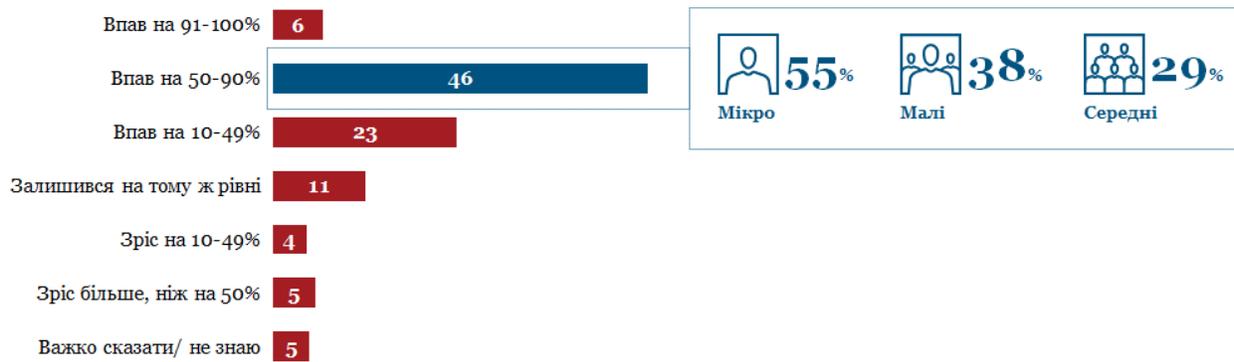
Більшість респондентів (75%) повідомила про падіння доходу підприємств у 2023 році в порівнянні з доходом, який вони отримували до повномасштабного вторгнення. Зокрема, у 46% респондентів падіння становило від 50 до 90%, серед них: 55% мікропідприємств, трохи більше третини малих підприємств (38%) та менше третини середніх підприємств (29%). З падінням доходу майже на 100% від довоєнного періоду, найбільше стикнулися малі підприємства, майже 10% з яких спостерігають таке падіння. Варто зазначити, що 43% середніх підприємств у 2023 році отримали рівень доходу, аналогічний довоєнному періоду. Деякі підприємства адаптувались під умови повномасштабної війни та збільшили свій дохід: 11% середніх підприємств збільшили свій дохід більше, ніж на 50%, при цьому серед мікро- та малих підприємств про таке збільшення повідомили лише 5% та 2% відповідно.

Наведені результати свідчать про менший вплив війни на середні підприємства, та відповідно, їх більш швидку адаптацію до умов ведення діяльності під час війни.

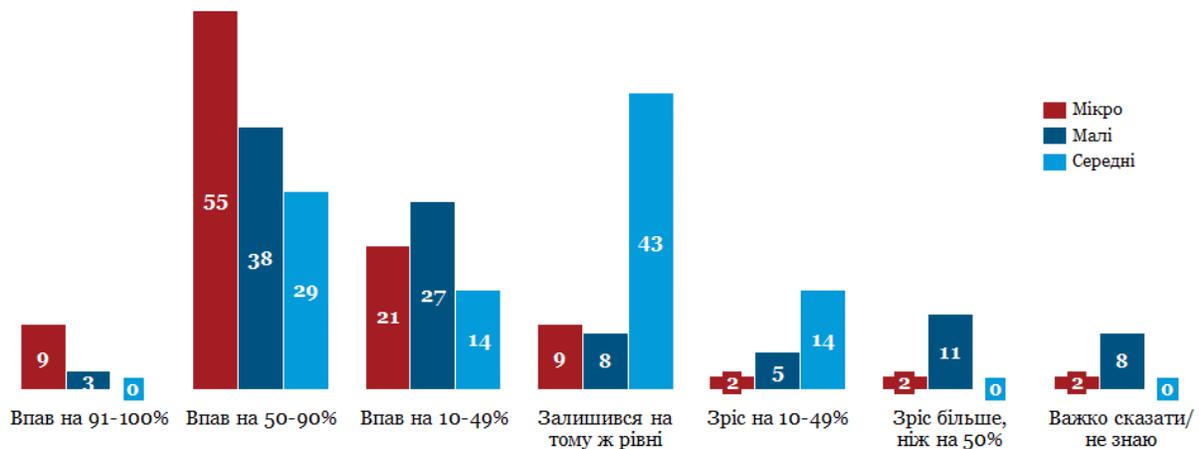
#### Графік 1. Зміна доходу підприємств

Як змінився річний дохід підприємства за 2023 рік у порівнянні з річним доходом за 2021 рік, % респондентів

Усі респонденти



За розміром підприємств



Зменшення доходу також підтвердили учасники ФГО. Проте більшість з них сказала, що основні проблеми були в 2022 році. У 2023 році бізнес почав адаптуватись та поступово виходити на довоєнний рівень доходу. У більшості з учасників ФГО є позитивні зміни доходу та очікування на

2024 рік. Серед головних причин зменшення доходу у 2023 році учасники зазначили значне зменшення замовлень, зруйновані виробничі потужності, виробничі потужності, які опинились на окупованих територіях, а також відсутність кваліфікованого персоналу, частину якого було мобілізовано, а частина виїхала з України.

*[Дохід зменшився] процентів на 50. Але в останні місяці є поживлення, пов'язане з підвищенням бізнес-активності в Харкові.*

*Власник малого поліграфічного підприємства*

*Восени 2023 були повністю завантажені на довоєнному рівні... Дохід після війни впав на половину. Зараз відновлюється +15-20 відсотків.*

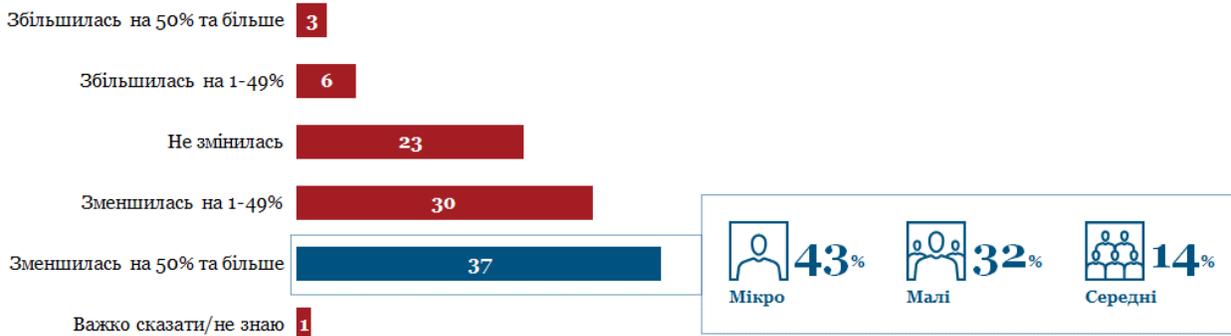
*Власник малого підприємства з виробництва дерев'яних еврорікон*

Щодо чисельності персоналу, чверть респондентів повідомила про незмінність його кількості. Проте більше третини (37%) озвучили про значне зменшення чисельності персоналу (більше, ніж на 50% у порівнянні з довоєнним періодом). Найбільший вплив на кількість персоналу відчували мікропідприємства (майже в половині з них кількість персоналу зменшилась вдвічі та більше). Майже у третини малих підприємств, спостерігається зменшення персоналу більше, ніж вдвічі. Єдиним сегментом підприємств, де спостерігається зростання чисельності персоналу, є середні підприємства: про зростання кількості працівників(ць) повідомила третина середніх підприємств.

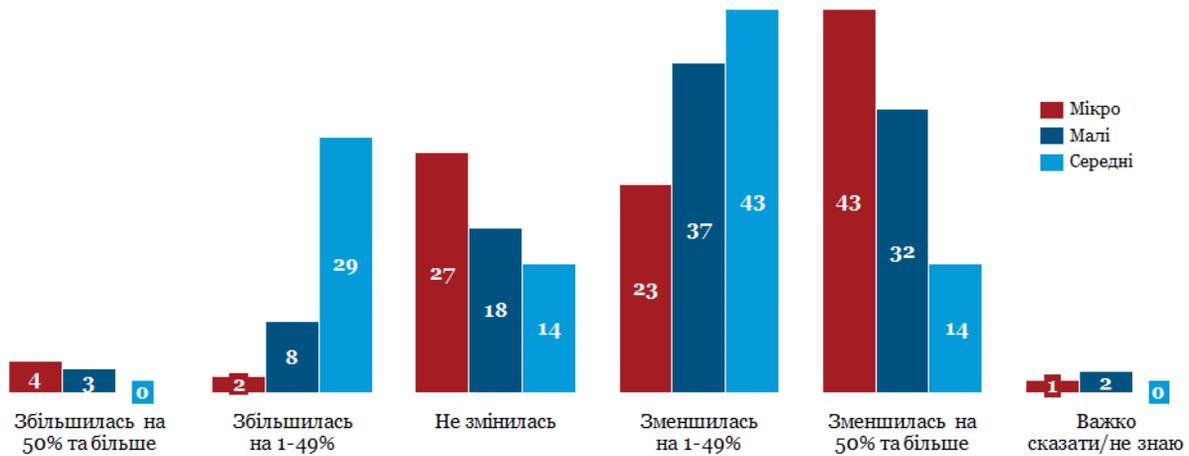
## Графік 2. Зміна чисельності персоналу

Як змінилась середня кількість працівників підприємства з початку повномасштабного вторгнення, % респондентів

Усі респонденти



За розміром підприємств



Про зменшення чисельності також розповіли учасники ФГО. Серед основних причин такого зменшення – це мобілізація чоловіків та переміщення людей в інші регіони України або за кордон. Підприємства намагаються втримати персонал, особливо висококваліфікований, за рахунок підвищення заробітної плати та переведення адміністративного персоналу, який перемістився з Харкова, на віддалений режим роботи.

До війни було 45-47 людей, зараз 30... Найбільша проблема – повістки. Незрозуміло, як [працівників] бронювати і як довести, що від цієї людини залежить все. Є один технолог, якщо його немає, то можна закриватись... Є станок, який коштує 450 тисяч євро, але я не можу підпускати до нього студентів. Що як він не ті кнопки понатискає?

*Власник малого підприємства з виробництва дерев'яних євровікон*

Теж стоїть питання повісток. Що робити з ключовими працівниками, незрозуміло. Чи писати на них заяву, що вони обікрали компанію, щоб на них кримінальну справу завели, чи «класти в лікарню»?

*Власник середнього поліграфічного підприємства*

Цікавим є факт активного працевлаштування переміщених до Харкова осіб, які, на думку учасників ФГО, є менш вимогливими з точки зору розміру заробітної плати та умов праці, проте готові працювати, щоб мати змогу прогодувати себе та свої родини.

... приваблює в Харкові потенціал робочої сили. Сама кількість людей в Харкові зменшилась, але приїхали велика кількість людей з інших регіонів, які взагалі не балувані. Якщо раніше до війни за 15-20 тисяч [гривень] треба було постаратись когось знайти, то зараз в мене працюють люди з Донецької області, просто як роботи. О шостій ранку вони вже на роботі.

*Власник малого підприємства з виробництва посуду*

Не дивлячись на зменшення чисельності персоналу підприємств, респонденти вказують про збільшення розміру фонду оплати праці з-поміж половини усіх підприємств: серед 71% середніх підприємств, 58% малих та 41% мікропідприємств. При цьому зменшення фонду оплати праці, в тому числі через зменшення кількості персоналу, відбулось серед 28% підприємств, а найбільше його зазнали мікропідприємства (у 30% респондентів серед мікропідприємств) та малі підприємства

## Дослідження стану та потреб виробничих підприємств міста Харків

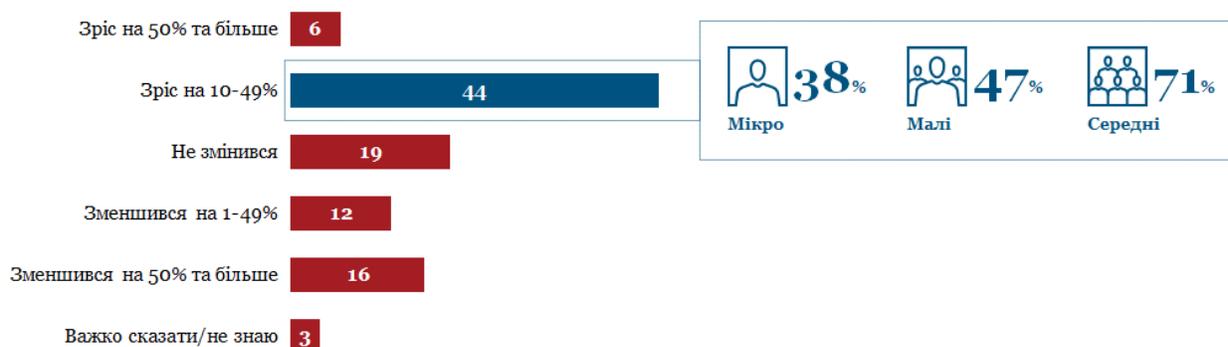
(26% респондентів). Про довоєнний рівень фонду оплати праці повідомила лише чверть мікропідприємств, 17% середніх та 11% малих підприємств.

Тенденція зростання фонду оплати праці може пояснюватися вищою адаптацією окремих категорій підприємств, зокрема середніх підприємств, які демонструють швидші темпи адаптації та потребують більшої кількості персоналу.

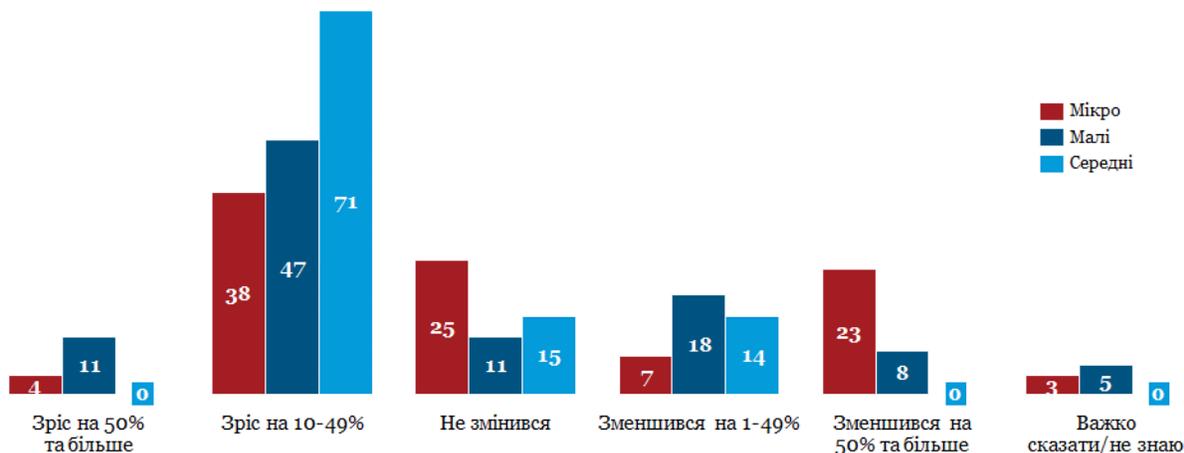
### Графік 3. Зміна фонду оплати праці

Як змінився фонд оплати праці на підприємстві з початку повномасштабного вторгнення, % респондентів

Усі респонденти



За розміром підприємств



Як розповіли учасники ФГО, на їх підприємствах також зріс фонд оплати праці. Основними чинниками такого зростання є намагання втримати персонал, збільшення обсягів виробництва, а також підвищення собівартості продукції (зокрема, через зростання цін на сировину та підвищення витрат на логістику).

*[Фонд оплати праці] зріс відсотків на 30. Але це пов'язано зі збільшенням масштабу. Почали виробляти на 30 % більше продукції та отримувати на 30% більше.*

*Власник малого підприємства з виробництва металевих виробів*

Щодо галузевої трансформації, то дві третини респондентів зазначили, що їх підприємства її не потребують (66% мікро та малих підприємств та 86% середніх підприємств). Лише 7% підприємств здійснили часткову або повну галузеву трансформацію, серед яких більшу частку займають малі підприємства (15% від усіх малих підприємств-респондентів). Слід зазначити, що 15% підприємств, які ще не здійснили галузеву трансформацію, планують її зробити (у середньому по 15% мікро та малих підприємств), в той час як цього не планують робити середні підприємства.

#### Графік 4. Здійснення галузевої трансформації

Чи здійснювало ваше підприємство або планує здійснення галузевої трансформації, % респондентів



Відсутність необхідності або неможливість галузевої трансформації також підтвердили й учасники ФГО. Основними факторами, чому підприємства не здійснюють галузеву трансформацію, є значні капітальні витрати на нове обладнання та необхідність перенавчати персонал або шукати новий. Проте значна кількість учасників ФГО зазначили про розширення асортименту своєї продукції заради збільшення обсягів виробництва та виходу на нові ринки, особливо на фоні зниження купівельної спроможності покупців на місцевому та регіональному ринках.

*[З початку повномасштабної війни] займались розширенням асортименту. Розширили новий напрям. Раніше виробляли тонну в місяць, зараз до 20-ти тонн.*

*Власник малого підприємства з виготовлення лакофарбувальної продукції*

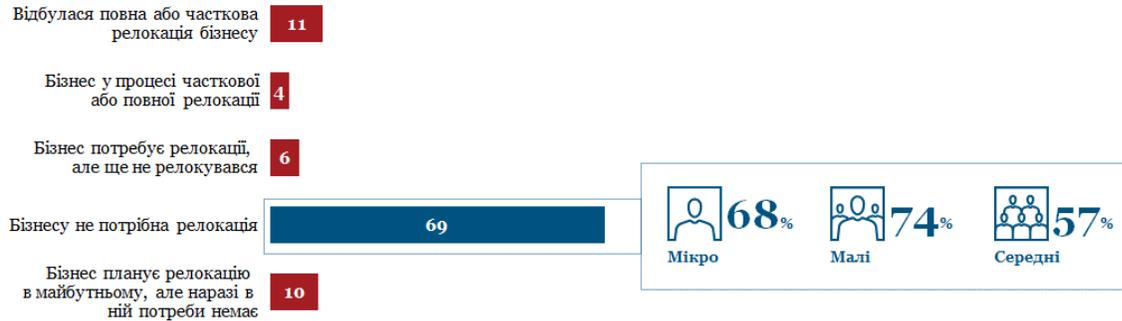
*Випустили за два роки 4 нових продукти.*

*Власник середнього підприємства з виробництва кабелю та засобів індивідуальної безпеки*

Суттєва більшість підприємств (69%) не потребує здійснення релокації виробничих потужностей (68% мікро, 74% малих та 57% середніх підприємств). Лише 11% підприємств здійснили часткову або повну релокацію (в середньому однакова частка для кожного розміру підприємств), ще 4% знаходяться у процесі часткової або повної релокації (більшість - це середні підприємства).

## Графік 5. Здійснення релокації

Чи здійснювало ваше підприємство або планує здійснення релокації, % респондентів



Більшість учасників ФГО повідомили про те, що на початку повномасштабної війни думали про релокацію виробничих потужностей, проте не релокувались. Основною причиною, чому підприємства не релокувались, є важке та складне виробниче обладнання, а сама релокація потребує великих витрат на переміщення обладнання та його налаштування на місці релокації. Крім того, потребуватимуться великі приміщення з відповідними технічними характеристиками та висококваліфіковані працівники для роботи на такому обладнанні, яких слід шукати або навчати. Частина учасників акцентувала увагу на тому, що встановлення обладнання на новому місці не гарантує його безперебійної роботи, в той час як встановлення може зайняти тривалий час, що може вплинути на виконання діючих контрактів, зокрема їх розірвання.

*Теж думали але не переїхали. Нема гарантії, що [обладнання] потім буде працювати [на новому місці]. Ти переїжджаєш, щоб там заробляти, а не простоювати та рік все налагоджувати, сподіваючись, що тебе не з'їдять конкуренти. Переїзд треба робити так, щоб клієнти цього не відчули. Якщо відбуваються збої у поставках – клієнт розриває контракт.*

*Власник середнього підприємства з машинобудування для сільського господарства*

*В нас специфічне обладнання, воно бетонується в заданій площині. Його демонтувати, щоб перевезти, неможливо. Ми розглядаємо встановлення додаткових ліній. Переїзд не розглядаємо, розглядаємо будівлю чогось нового в західній чи центральній Україні, щоб мінімізувати логістичні витрати, тому що дуже дорого.*

*Власник малого підприємства з виготовлення лакофарбувальної продукції*

Частина учасників ФГО повідомила, що через віддаленість Харкова від кордону з країнами Європи та вказаними вище складнощами з релокацією вони думають про будівництво нового виробництва в західних областях України, що дозволить збільшити обсяги виробництва продукції та зменшити витрати на логістику, які з початку повномасштабної війни суттєво виросли, збільшивши собівартість продукції та відповідно зменшивши цінову конкурентоздатність.

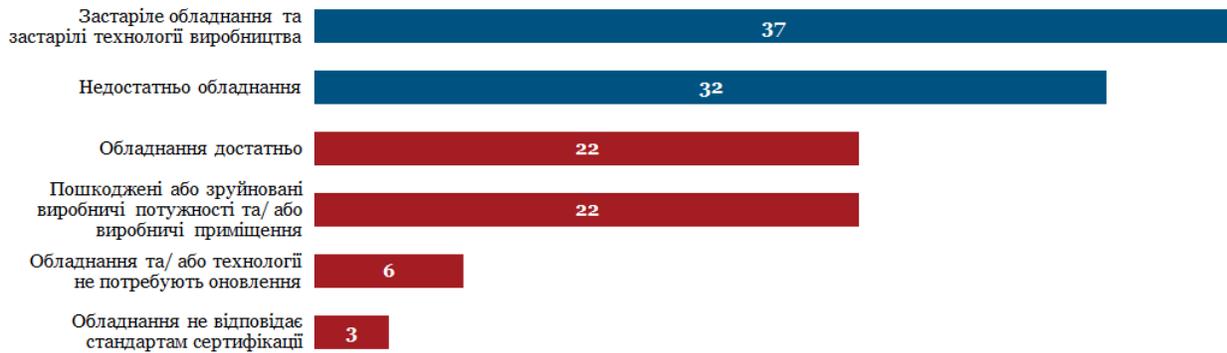
*Так, думали [про релокацію]. Ми нарощуємо експорт. Розуміємо, що гроші, які ми потратимо на транспорт і логістику краще витрати на будівництво нового виробництва ближче до кордону. Зовсім не вигідно знаходитись в Харкові з точки зору транспорту. Метал дешевший в Європі. Дешевше привезти зі Словаччини, ніж купувати в Нікополі.*

*Власник малого підприємства з виробництва металевих виробів*

Щодо стану матеріально-технічної бази, то більше третини респондентів (37%) повідомили, що їх обладнання та технології виробництва є застарілими, майже третина (32%) – що їм недостатньо обладнання, а 22% підприємств повідомили про пошкодження або зруйновані виробничі потужності та/ або виробничі приміщення. У той же час 22% респондентів зазначили, що їм вистачає обладнання, та 6%, що їх обладнання та/ або технології не потребують оновлення.

### Графік 6. Стан матеріально-технічної бази

Який стан матеріально-технічної бази підприємства, % респондентів



*Примітка: респонденти могли обрати декілька варіантів відповіді*

Результати опитування були також підтверджені під час проведених ФГО. Більшості підприємств не вистачає обладнання для розширення обсягів виробництва та є потреба у заміні та/ або модернізації обладнання через його застарілість.

*Обладнання завжди потрібне. Відсотків 50 я б замінив. Воно вже старе, років під 20. Ми починали з вживаного.*

*Власник середнього підприємства з машинобудування для сільського господарства*

Слід також зазначити про інші потреби, які озвучили учасники ФГО. Частина учасників розповіла про необхідність використання альтернативних джерел електроенергії, зокрема про встановлення сонячних панелей, та вони очікують на таку підтримку від міжнародних організацій. Іншою потребою є заміна російського програмного забезпечення для виробничого обладнання, що для підприємств є витратним як з точки зору ціни, так й часу.

*Все обладнання нове. Додаткові потужності потрібні для нарощення обсягів виробництва. [...] Було б добре модернізувати електроспоживання, встановити сонячні панелі. Але за свій кошт робити це не планую, так як це дорого і нерентабельно. Але якщо співпрацювати з міжнародними організаціями, я б поміняв.*

*Власник мікропідприємства з виробництва посуду*

*Перед війною виграли багато тендерів, зокрема в Словаччині, Харкові, Одесі. Викупили пару станків, в компанії, яка закрилась, в них стояли робочі станки. Ми їх забрали, змонтували. Зараз основна проблема – програмне забезпечення. Раніше більшість програмного забезпечення було російським, зараз переходимо на німецьке програмне забезпечення. Це забирає дуже багато часу, грошей, сил.*

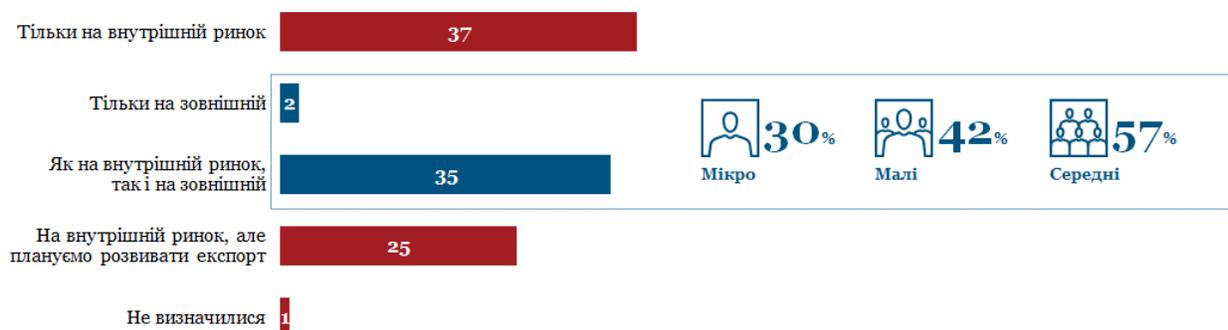
*Власник малого підприємства з виробництва дерев'яних еврвікон*

## Дослідження стану та потреб виробничих підприємств міста Харків

Більше третини респондентів (37%) здійснюють експортну діяльність (30% респондентів серед мікропідприємств, 42% - серед малих та 57% - серед середніх). Ще 25% планують розпочати експортувати, не дивлячись на те, що наразі орієнтовані лише на внутрішній ринок (кожне третє мале підприємство, кожне п'яте мікро та кожне сьоме середнє). При цьому 38% респондентів не здійснюють та не планують здійснювати експортну діяльність: майже половина мікропідприємств (48%), майже чверть малих (24%) та майже третина середніх (29%).

### Графік 7. Здійснення експортної діяльності

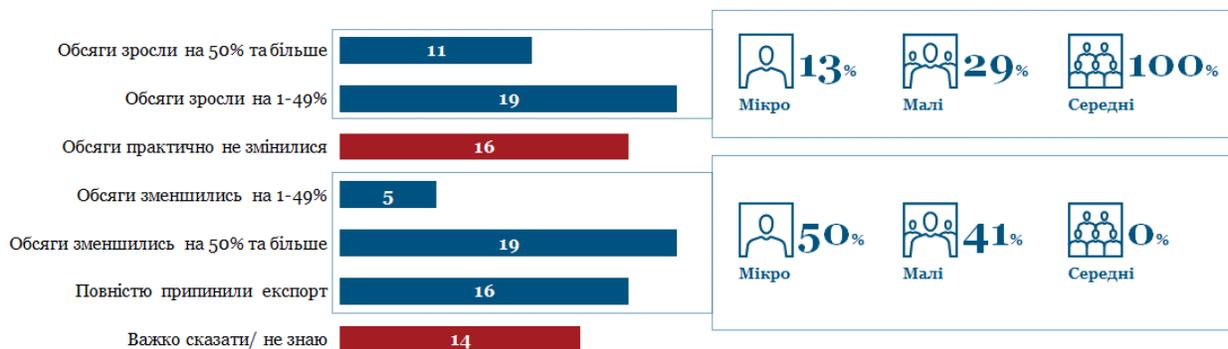
Чи орієнтований ваш бізнес на експорт, % респондентів



Серед підприємств, які здійснюють експортну діяльність, майже у третини підприємств зросли обсяги експорту (29% респондентів). Проте це зростання відбулось здебільшого серед середніх підприємств (100% респондентів) та малих (29%), тільки 13% мікропідприємств повідомили про зростання. У той же час кожне четверте підприємство зазначило зменшення обсягів експорту (31% мікропідприємств та 24% малих підприємств). 16% респондентів взагалі повідомили про призупинення експортної діяльності (майже кожне п'яте мікро- (19%) та мале підприємство (18%).

### Графік 8. Зміна обсягу експорту

Як змінилися поточні показники експорту вашої компанії в порівнянні з 2021 роком, % респондентів



*Примітка: тільки респонденти, які здійснюють експортну діяльність*

Серед основних проблем, з якими стикаються підприємства під час експортної діяльності, є проблеми з логістикою: про це повідомили 54% підприємств, що здійснюють експортну діяльність. Майже половина респондентів (49%) зазначила проблемою обмеження щодо виїзду чоловіків за кордон (наприклад, для участі у виставках або налагодження контактів та співпраці з іноземними компаніями). Про такі бар'єри при експортуванні продукції, як відмова іноземних партнерів у продовженні співпраці з українськими виробниками та затримки на митниці, повідомили 27% та 24% респондентів відповідно.

### Графік 9. Виклики під час здійснення експортної діяльності

Назвіть найбільші проблеми, з якими ви стикнулися під час експортної діяльності з початку повномасштабного вторгнення, % респондентів



Примітки:

- тільки респонденти, які здійснюють експортну діяльність
- респонденти могли обрати декілька варіантів відповіді.

Щодо експортної діяльності, то частина учасників ФГО повідомила про зменшення обсягів експорту, зокрема через втрату російського ринку. Проте підприємства продовжують експортувати та шукати нові ринки збуту та потребують допомоги зі знаходженням нових замовників. Серед основних проблем при експортуванні учасники ФГО відзначили проблеми з логістикою та значні затримки на митниці. Слід зазначити, що частина підприємств хоче почати експортувати, проте їм бракує інформаційної та консультаційної підтримки з питань сертифікації продукції та оподаткування.

Самі експортом не займалися, експортували через посередників. Не вистачає знань в цій сфері виходу на міжнародні ринки: моменти сертифікації, оподаткування.

*Власник малого підприємства з дистрибуції нафтохімічної продукції*

Проблеми на митниці: довго вивозити і завозити товар. Експорт в порівнянні з довоєнним рівнем виріс вдвічі. До війни 30% експорту йшло в росію.

*Власник малого підприємства з виробництва дерев'яних еврорікон*

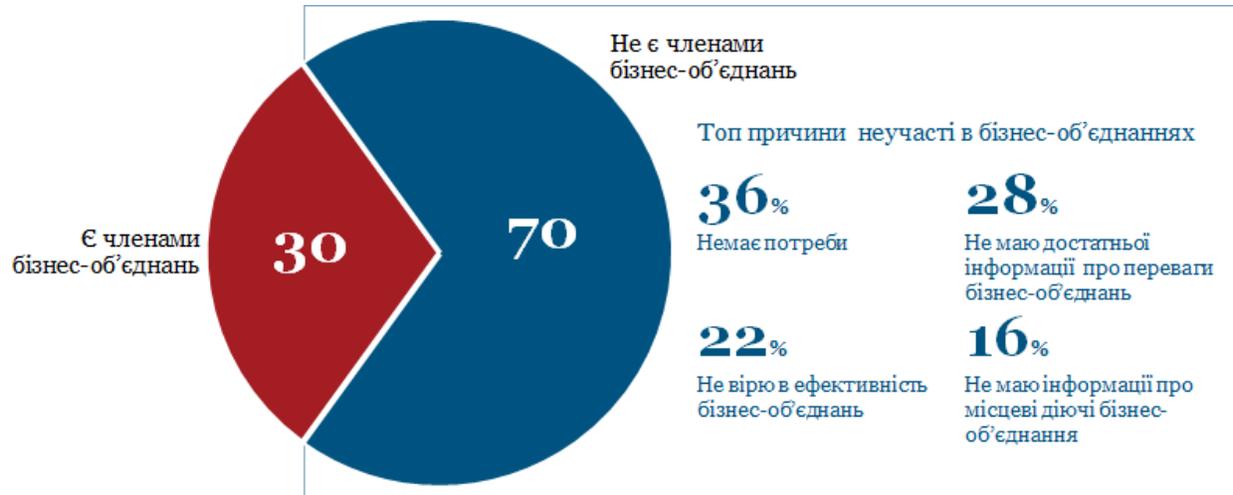
Не дивлячись на перешкоди, які зазнають підприємства від повномасштабної війни, більшість з них не вірять в кооперацію. Так, лише 30% респондентів є членами будь-якого бізнес-об'єднання (8% є членами торгово-промислової палати, 8% - бізнес-клубів та лише 6% - бізнес-асоціацій).

Основними ж причинами, чому підприємства Харкова не стають членами бізнес-об'єднань, є відсутність потреби у членстві (36% респондентів, що не є членами бізнес-об'єднань), відсутність інформації про переваги кооперації (28%), відсутність очікувань щодо ефективності об'єднання (22%), а також недостатність інформації про те, які бізнес-об'єднання активні в місті (16%). При цьому слід зазначити, що кошти для членських внесків не є суттєвою причиною для відмови в участі в бізнес-об'єднаннях: про відсутність вільних коштів для членських внесків повідомили лише 5% усіх респондентів.

### Графік 10. Членство в бізнес-об'єднаннях та причини неучасті в бізнес-об'єднаннях

Членом якого бізнес-об'єднання є ваше підприємство, % респондентів

Вкажіть причини, чому ваше підприємство не є членом бізнес-об'єднань, % респондентів



Примітка:

- причини неучасті в бізнес-об'єднаннях вказували лише респонденти, які не є членами бізнес-об'єднань
- респонденти могли обрати декілька варіантів відповіді.

Зазначені вище результати були підтвержені учасниками ФГО, більшість з яких ніколи не була членом бізнес-об'єднань або більше не є членом бізнес-об'єднань. Ті учасники, які мали досвід членства в бізнес-об'єднаннях, доволі негативно висловлювались щодо такого досвіду. Основною причиною такого досвіду було те, що бізнес-об'єднання не вирішували проблем своїх членів, тому зараз підприємства розраховують виключно на себе. Слід сказати, що ті учасники ФГО, які ніколи не були членами бізнес-об'єднань, продемонстрували низьке розуміння бізнес-об'єднань, їх діяльності та можливих вигод для бізнесу.

Був членом Словенсько-української фінансово-економічної ради. Зайшов і вийшов. Окрім посиденьок й балачок, за 5 років всі проблеми, які я озвучував, не були взяті до уваги.

*Власник мікропідприємства з виробництва та дистрибуції абразивної продукції*

Колись був членом. Зараз не ініціюю повернення. В основному там були учасники-виробники пластикових вікон, діяльність яких була зосереджена на здешевленні продукції. Нам це не цікаво. Зараз не бачу сенсу брати участь, обговорювати непотрібні речі.

*Власник малого підприємства з виробництва дерев'яних еврорікон*

Найбільш значущими бар'єрами для відновлення та/ або розвитку бізнесу для респондентів є нестача клієнтів та/ або замовників та дефіцит кваліфікованого персоналу. Про це повідомили 70% усіх респондентів. Нестача замовлень є більш вагомою для середніх (86% респондентів серед усіх середніх підприємств) та для мікропідприємств (73%). Дефіцит кваліфікованого персоналу найбільше відчувають середні підприємства, про що зазначили усі підприємства середнього розміру, для двох третин мікро та малих підприємств ця проблема також є актуальною. Іншим негативним чинником для розвитку бізнесу респонденти вбачають у недобросовісній конкуренції та

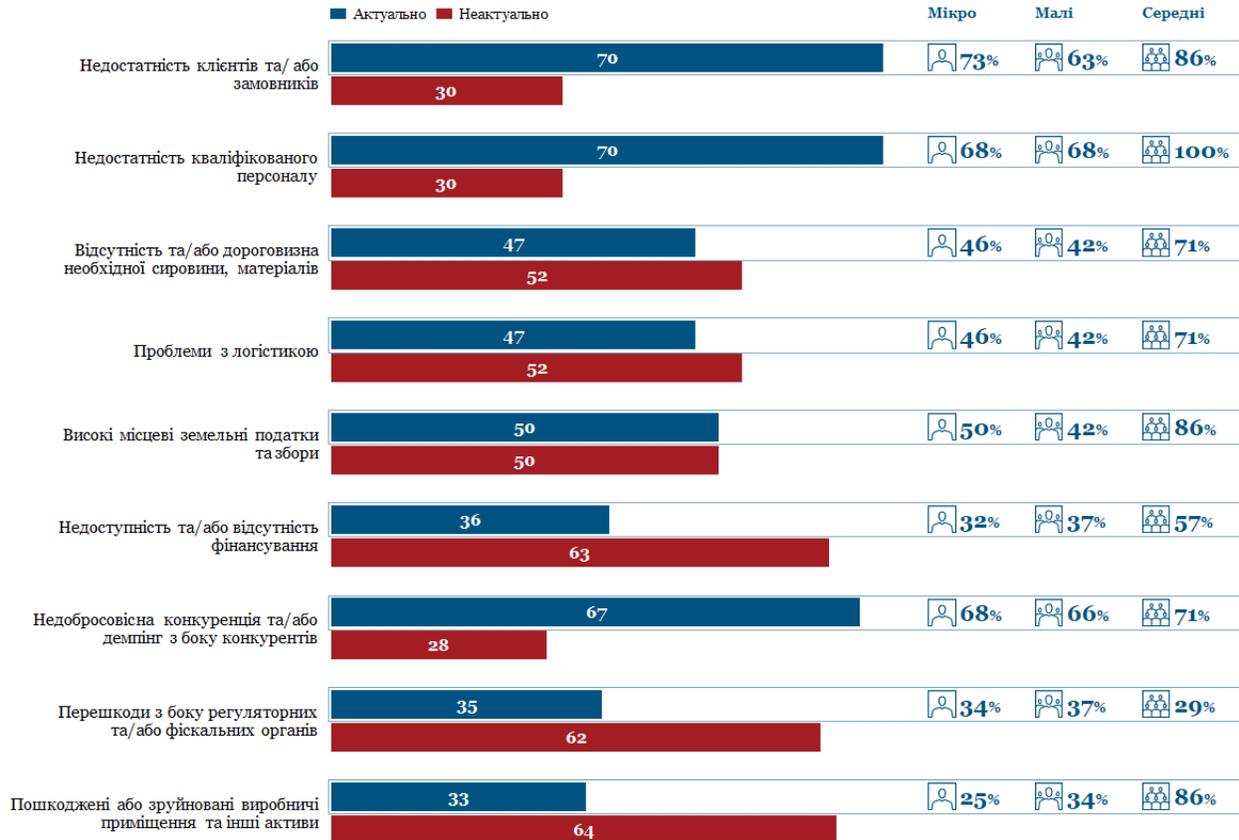
## Дослідження стану та потреб виробничих підприємств міста Харків

демпінгу з боку конкурентів: в середньому дві третини підприємств інформували про це, незалежно від їх розміру. Щодо проблем з логістикою, високих місцевих земельних податків та зборів, а також відсутності та/ або дороговизни сировини, то тут думки респондентів розділились: половина респондентів вбачає це проблемою, інша ні.

У той же час такі перепони, як недоступність та/або відсутність фінансування, перешкоди з боку регуляторних та/або фіскальних органів та пошкодження або руйнування виробничих приміщень, для респондентів не є визначальними для розвитку їх бізнесу: майже дві третини підприємств повідомили про неактуальність цих перешкод для їх бізнесу.

### Графік 11. Бар'єри для відновлення та/ або розвитку бізнесу

Оцініть, наскільки кожний з бар'єрів є актуальним для підприємства, % респондентів



#### Примітки:

- решта респондентів відповіли «Важко сказати/ не знаю»
- варіанти відповідей «Дуже актуально» та «Скоріше актуально» об'єднані в «Актуально», варіанти відповідей «Зовсім не актуально» та «Скоріше не актуально» об'єднані в «Неактуально».

Серед основних проблем, які бізнес бачить для свого відновлення та розвитку, учасники ФГО озвучили дорогу логістику та недостатність персоналу, в тому числі висококваліфікованого.

Щодо браку персоналу, то, як вже зазначалось раніше, основними чинниками є виїзд людей з міста та мобілізація чоловіків.

Менеджера з продажу мобілізували. Проблематично знайти заміну. Впала якість кадрів. Коли почали набирати назад штат, серед пропозиції праці складно знайти людей з досвідом. Велика кількість з них виїхала. Приходять зварювальники, які вирішили стати менеджерами з продажу.

*Власник малого поліграфічного підприємства*

Основними проблемами логістики учасники ФГО зазначили її високу вартість та затримки на митниці. Підприємства або гуртуються для здешевлення вартості логістики, або доставляють сировину та продукцію самостійно.

Дорого. Через те, що відбувалось на кордоні, в нас були затримки в поставках сировини. У нас зупиняється все і ми невчасно виконуємо замовлення. В результаті проблеми з партнерами.

Кооперуємось задля зменшення логістичних витрат, якщо є можливість, бо логістика може з'їдати весь прибуток. Ті, хто хочуть працювати в нашому регіоні, розміщують у нас замовлення, щоб нівелювати логістичні витрати.

*Власник малого підприємства з виготовлення лакофарбувальної продукції*

Як й за результатами опитування, учасники ФГО не відмітили якихось проблем з доступом до кредитування, але причина полягає в тому, що підприємства не хочуть оформлювати кредити під час війни через невпевненість, що вони зможуть їх повернути. Деякі учасники зазначили про відсутність програм кредитування експорту.

Основні кредити йдуть під заставу. Під оборотні кошти взяти не можемо, бо там дуже незначні суми. Експорт фінансуємо самі. На жаль, програм з підтримки експорту нема.

*Власник середнього підприємства з виробництва фарб*

Щодо фінансування, необхідного для відновлення та/ або розвитку бізнесу в короткостроковій перспективі (до 1 року), більшості респондентів (59% усіх респондентів) необхідне фінансування в обсязі 50-100 тисяч доларів США та понад 100 тисяч доларів США. Особливо це стосується середнього бізнесу, для якого фінансування у розмірі до 50 тисяч доларів США не буде мати вирішальне значення. Про необхідність фінансування у невеликих обсягах (до 10 тисяч доларів США) повідомили лише 11% мікро та 3% малих підприємств. Четверті респондентів для відновлення та розвитку потрібне фінансування в обсязі до 50 тисяч доларів США (34% респондентів серед мікропідприємств та 16% серед малих). Слід зазначити, що 7% підприємств фінансування не потрібне.

## Графік 12. Необхідний обсяг фінансування в короткостроковій перспективі

Який обсяг фінансування вам потрібен для відновлення та/ або розвитку бізнесу в короткостроковій перспективі (до 1 року), % респондентів



Деякі учасники ФГО зазначили, що мікрогранти (до 5 тисяч доларів США) для виробничих підприємств є недоцільними, адже враховуючи вартість обладнання та термін окупності, такі суми є занадто малими. Цих сум недостатньо, щоб закуповувати вартісне обладнання та конкурувати з компаніями відповідної галузі.

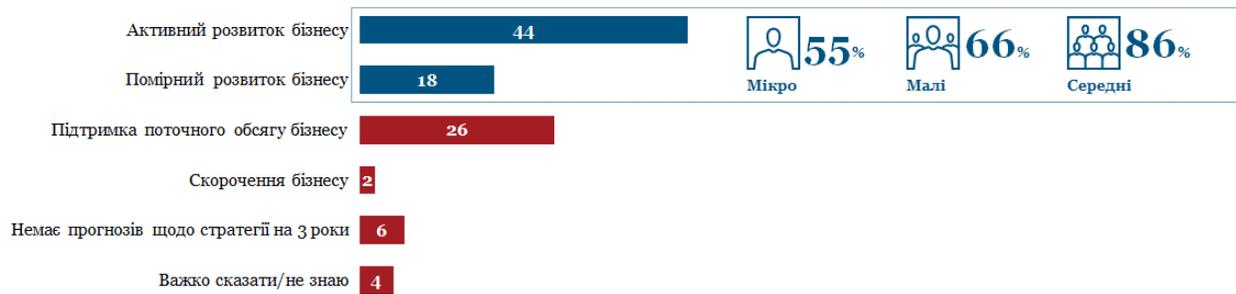
Виробничим компаніям в принципі не підходять кредити терміном на рік. Що з ним робити під закупівлю обладнання? В мене не буває таких станків, які б за рік окупувались. Нам потрібні довгострокові програми. В нас зараз лізинг не працює. Він типу є, але він коштує таких грошей, що нехай вони самі своїм лізингом користуються. Європейці беруть обладнання в лізинг в основному на 5-10 років і спокійно працюють. Але якщо ми не будемо брати участь у цих перегонах технологій, то ми не зможемо нічого виробляти. Мої конкуренти знаходяться в Італії, Іспанії, Німеччині. Про ті лінії, які в них стоять, я можу тільки мріяти. В них там лінії по 10 млн доларів, з якими конкурувати в принципі неможливо. Там в одній лінії продуктивність вища, ніж у всієї моєї компанії.

*Власник малого підприємства з виробництва металевих виробів*

Не дивлячись на складні часи для бізнесу через повномасштабну війну, підприємства налаштовані позитивно та планують розвиток своєї діяльності у перспективі 3 роки. 18% підприємств зазначили про свою стратегію помірною розвитку бізнесу та майже половина (44%) – про стратегію активного розвитку. Про помірний та активний розвиток своєї діяльності повідомили 55% мікро, 66% малих та 86% середніх підприємств. Жоден респондент не планує призупиняти або закрити бізнес. Проте слід зазначити, що 11% респондентів не мають взагалі будь-якої стратегії (6% респондентів) або їм важко відповісти (5%).

### Графік 13. Стратегія розвитку підприємств

Яка стратегія розвитку вашого бізнесу у перспективі 3 роки, % респондентів



Ці результати підтвердили й учасники ФГО: бізнес прогнозує активне або помірне збільшення доходу. Ще більш оптимістичні прогнози деякі учасники роблять у разі наявності достатнього фінансування.

**Плануємо розширитись мінімум на 30% як у виробництві, так і в кількості товару на складі. Для цього все є. В доході також на 30%.**

*Власник мікропідприємства з виготовлення продукції з картону та гофрокартону*

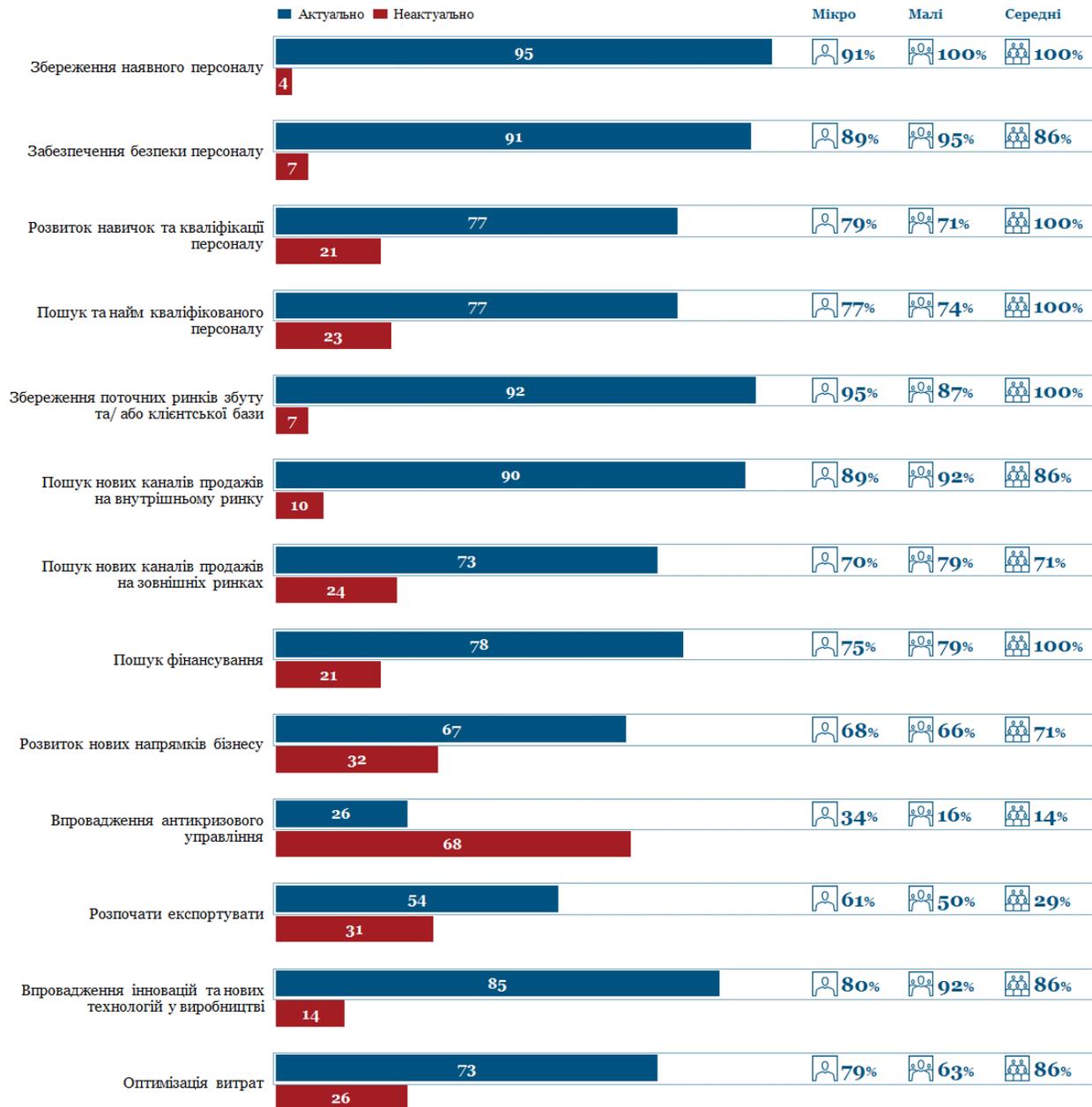
Майже усі запропоновані в якості варіантів відповіді пріоритети є актуальними для більшості підприємств Харкова в незалежності від розміру:

- Збереження наявного персоналу, забезпечення безпеки персоналу, збереження поточних ринків збуту та/ або клієнтської бази та пошук нових каналів продажів на внутрішньому ринку є пріоритетним для майже 100% усіх підприємств;
- Впровадження інновацій та нових технологій у виробництві з метою розвитку виробництва є актуальним для більшості підприємств (85% респондентів): для 80% усіх мікропідприємств, для 86% середніх та 92% малих підприємств;
- В середньому для 75% підприємств будь-якого розміру пріоритетними є також розвиток навичок та кваліфікації персоналу, пошук та найм кваліфікованого персоналу, пошук нових каналів продажів на зовнішніх ринках, пошук фінансування та оптимізація витрат;
- Для двох третин підприємств важливим є розвиток нових напрямків бізнесу;
- Більше половини підприємств налаштовані на започаткування експортної діяльності.

Не дивлячись на перешкоди, зумовлені повномасштабною війною, у тому числі в операційній діяльності, впровадження антикризового управління не є пріоритетним для двох третин підприємств (68% респондентів): про це зазначили 64% мікро, 76% малих та 57% середніх підприємств.

### Графік 14. Пріоритети діяльності бізнесу

Оцініть, наскільки кожний з пріоритетів є актуальним для підприємства, % респондентів



**Примітки:**

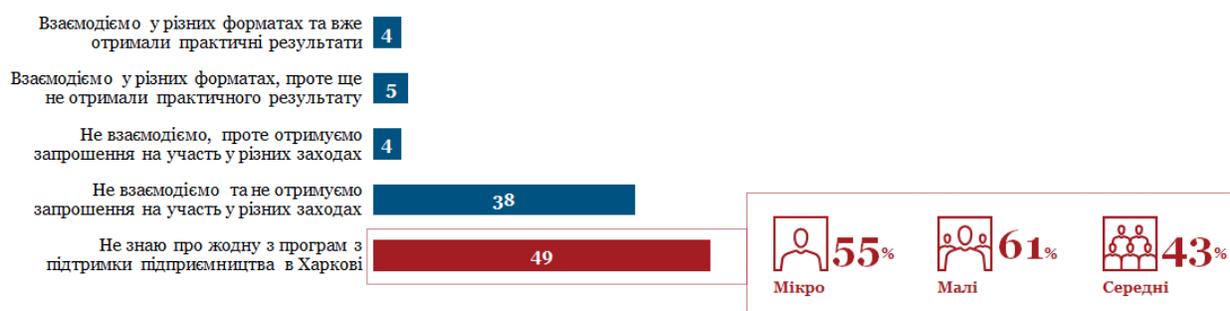
- решта респондентів відповіли «Важко сказати/ не знаю»
- варіанти відповідей «Дуже актуально» та «Скоріше актуально» об'єднані в «Актуально», варіанти відповідей «Зовсім не актуально» та «Скоріше не актуально» об'єднані в «Неактуально».

### Взаємодія бізнесу з місцевими органами влади

Як свідчать результати опитування, бізнес майже не взаємодіє з місцевою владою Харкова. Майже половина респондентів (49%) не знає про будь-яку підтримку підприємництва місцевою владою (55% мікро, 61% малих та 43% середніх підприємств). 42% респондентів повідомили, що жодним чином не взаємодіють в владою Харкова, проте 4% все ж таки отримують запрошення для участі в бізнес-заходах. Лише кожний десятий респондент повідомив про взаємодію в різних форматах (9% від усіх респондентів).

#### Графік 15. Взаємодія місцевої влади з бізнесом

Оцініть взаємодію вашої компанії з місцевою владою щодо відновлення та розвитку підприємницької діяльності в Харкові, % респондентів



Результати опитування також підтвердили учасники ФГО, які повідомили, що місцева влада не цікавиться проблемами бізнесу, а в деяких випадках створює додаткові перешкоди (наприклад, підвищення орендної плати за землю). Тому бізнес в умовах повномасштабної війни розраховує на свої власні сили, аніж на місцеву владу.

*Я один раз запросив на завод мерів територіальних громад. На наступний день прийшли повістки, бо комусь здалось, що в нас працює забагато чоловіків. Ось така взаємодія сьогодні з владою. За два роки війни не було жодного звернення від влади з питанням «Чим вам допомогти?».*

*Власник середнього підприємства з виробництва фарб*

Відсутність взаємодії місцевої влади з бізнесом вплинула й на ту допомогу, яку бізнес отримав від міста. Три чверті підприємств (73% усіх респондентів) не отримали будь-якого виду підтримки: про це засвідчили 71% мікро, 76% малих та 71%. Проте 13% респондентів повідомили про отримання пільг на сплату місцевих податків та зборів, а ще 6% респондентів отримали від місцевої влади інформаційну або консультаційну підтримку.

#### Графік 16. Отримана бізнесом підтримка від місцевої влади

Яку саме підтримку від місцевої влади ви отримали з початку повномасштабного вторгнення, % респондентів



Примітка: респонденти могли обрати декілька варіантів відповіді

Учасники ФГО не повідомили про якусь значущу допомогу з боку влади міста. Проте зазначили, що їм було б цікаво мати спільну для бізнесу платформу, яка допоможе підприємствам обмінюватись інформацією, новинами та досвідом.

Інформування від влади відсутнє. В нас в місті лише виробництво знаходиться. Більше ми ніяк в житті міста участі не приймаємо.

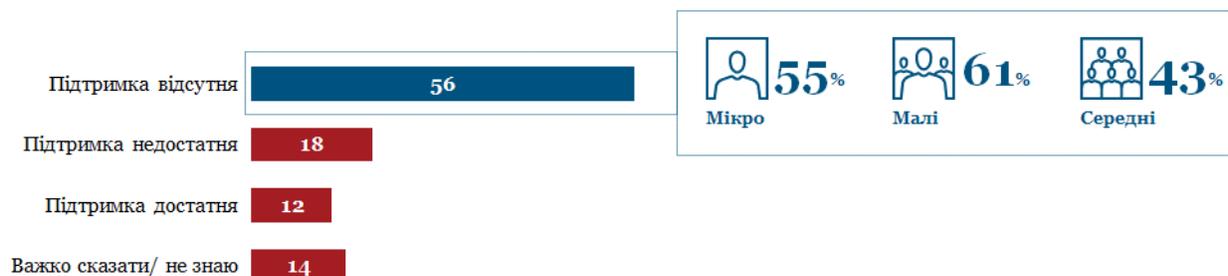
Зараз місцева влада нічого не дає, а навпаки намагається забрати: підвищують оренду на землю.

*Власник середнього підприємства машинобудування для сільського господарства*

Саме через відсутність взаємодії місцевої влади з бізнесом та неотримання більшістю підприємств будь-якої підтримки більше половини підприємств в незалежності від розміру (56% усіх респондентів) повідомили про повну відсутність допомоги бізнесу з боку влади. Ще 18% респондентів вважають підтримку бізнесу місцевою владою недостатньою та тільки 12% оцінили допомогу як достатню.

### Графік 17. Статус підтримки бізнесу місцевою владою

Чи достатньою є підтримка підприємства від місцевої влади Харкова в умовах повномасштабної війни, % респондентів



Учасники ФГО також відмітили відсутність підтримки бізнесу з боку місцевої влади. Деякі з них навели приклади того, як місцева влада в західних областях допомагає бізнесу, зокрема створюючи стимули для релокованих підприємств.

На західній Україні місцева влада допомагає залучити підприємства в область. В нас (в Харкові), навпаки, складається враження, що нас намагаються знищити.

*Власник малого підприємства з виготовлення лакофарбувальної продукції*

Ми виїхали в 22 році, потім повернулись. Перевезення туди-сюди обійшлося в мільйон доларів. Була підтримка від ЄБРР, який повернув 30 тисяч за нашу патріотичність. Але це вже хоча б щось, хоча б факт уваги. Бо від місцевої влади тільки питання «чому так мало податків?». Якщо місцева влада не почне щось робити реально, якісь речі... переїдемо. Я людина, яка платить мільйонні податки, має купу працівників і щоб поїхати на навчання у Швецію, я маю ходити домовлятися приватно з якимись людьми, щоб мені дозволили виїхати.

Ніхто ще жодного разу не звернувся і не спитав: «Ви заплатити 10-20-30 млн податків. Чим вам допомогти, щоб було більше?» Я повторюю, наратив мислення – ультимативний: «а чому не 40-50?», а не «як вам допомогти?».

*Власник середнього підприємства з виробництва фарб*

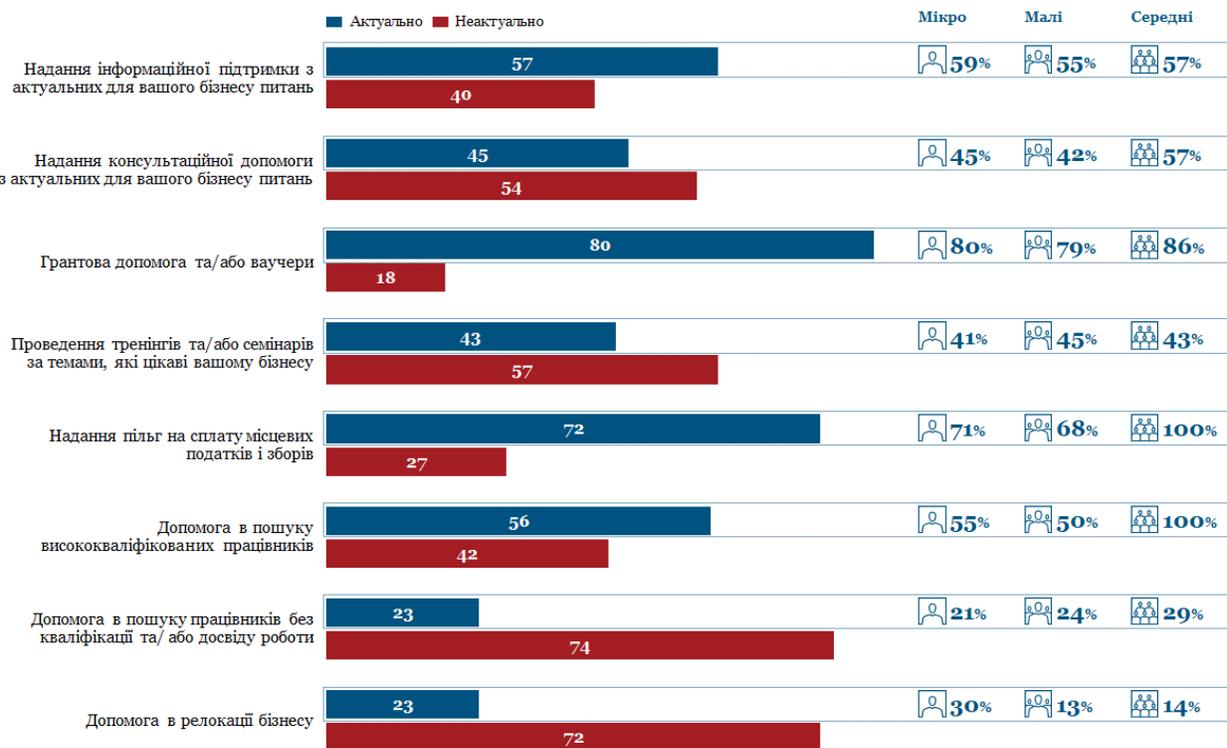
## Дослідження стану та потреб виробничих підприємств міста Харків

Не дивлячись на відсутність підтримки бізнесу з боку місцевої влади, бізнес все ж таки хотів отримувати різні види допомоги від міста. Найбільш актуальним видом підтримки є грантова підтримка, про що сказало 80% підприємств незалежно від розміру. На надання пільг на сплату місцевих податків та зборів розраховують майже три чверті підприємств (72%), серед яких на таку підтримку очікують усі середні підприємства, з-поміж респондентів. Більше половини респондентів (57%) хотіли б отримувати інформаційну підтримку з актуальних для бізнесу питань. 56% респондентів також озвучили, що для них актуальною є підтримка з боку місцевої влади у пошуку висококваліфікованих працівників.

Як зазначалось вище, 70% виробничих підприємств не потрібна релокація їх виробничих потужностей, відповідно 72% не очікують такий вид підтримки з боку місцевої влади. Також слід зазначити, що для двох третин підприємств не є актуальною підтримка влади міста з пошуком працівників без досвіду роботи або кваліфікації.

### Графік 18. Актуальні види підтримки бізнесу місцевою владою

Вкажіть актуальність кожного можливого виду підтримки для вашого бізнесу з боку місцевої влади, % респондентів



#### Примітки:

- решта респондентів відповіли «Важко сказати/ не знаю»
- варіанти відповідей «Дуже актуально» та «Скоріше актуально» об'єднані в «Актуально», варіанти відповідей «Зовсім не актуально» та «Скоріше не актуально» об'єднані в «Неактуально».

Загалом, учасники ФГО не очікують якоїсь допомоги від місцевої влади, як зазначалось раніше. Проте деякі види підтримки були учасниками озвучені. Серед пропозицій зокрема, вияв лояльності до працівників під час комендантської години та створення певної структури, яка б координувала потреби бізнесу та надавала йому інформаційні послуги. Щодо інших видів підтримки, то виробничі підприємства Харкова були достатньо стриманими у відповідях, акцентуючи на тому, що місцева влада, яка не знає потреб бізнесу, не зможе нічого запропонувати.

Момент з комендантською годиною: було б добре, якби працівники мали можливість раніше приходити чи пізніше йти з роботи. Через комендантську є обмеження. Хотілось би, щоб місто, коли закуповує щось для своїх потреб, зверталось спершу до своїх виробників, а не інших регіонів чи іноземних.

*Власник малого підприємства з виробництва виробів з пластику*

Ввели б якісь пільги. У нас всі операційні витрати зросли: комунальні витрати зросли, заробітну плату маємо постійно збільшувати, щоб зберегти людей, податки на працю також постійно ростуть. Ми знаходимось в дуже стресовій ситуації і нікому до цього немає діла.

*Власник малого підприємства з виготовлення лакофарбувальної продукції*

Було б зручно, якби була структура або організація, яка буде посередником [між владою та бізнесом]. Наприклад, в кожного з нас є персональний менеджер чи банкір в банку. Виділіть ключові для міста підприємства, сегментуйте їх, виділіть людей, які будуть закріплені за цими підприємствами, як менеджери, які будуть координувати підприємство і владу на постійній основі. Щоб підприємець не шукав якихось знайомих і не ламав голову, як вирішити те чи інше питання з владою, кому дзвонити, до кого їхати. [...] Це було б величезною конкурентною перевагою в порівнянні з іншими регіонами, якби я б міг подзвонити в такий центр і мені, може якщо б не вирішили моє питання, то принаймні б мене скоординували і допомогли. [...] Це вже буде якась допомога. Це створить зворотній зв'язок і якусь комунікацію.

*Власник малого підприємства з виробництва посуду*

Серед найбільш пріоритетних кроків, які, на думку підприємств, повинна зробити місцева влада для відновлення та розвитку бізнесу, є:

- Впровадження програм підтримки бізнесу, який залишився працювати у Харкові, через надання певних преференцій: про цей крок як пріоритетний для бізнесу повідомило 84% респондентів, зокрема 70% мікро, 47% малих та 71% середніх підприємств
- Подолання корупції, про що поінформувало майже дві третини підприємств (64%), зокрема 63% мікро, 63% малих та 86% середніх підприємств
- Відміна блокування податкових накладних, що є важливим для 67% усіх респондентів, зокрема для 70% мікро, 61% малих та 85% середніх підприємств
- Впровадження програм з надання пільг для підприємств, які працевлаштовують внутрішньо переміщених осіб, ветеранів/ ветеранок: цей крок є пріоритетним для 61% респондентів, зокрема для 70% мікро, 47% малих та 71% середніх підприємств
- Сприяння у доступі до фінансування, про що повідомило 63% усіх респондентів, зокрема 70% мікро, 50% малих та 86% середніх підприємств.

### Графік 19. Пріоритетні кроки з боку місцевої влади для відновлення та розвитку бізнесу

Вкажіть пріоритет кожного можливого кроку підтримки з боку місцевої влади для вашого бізнесу, % респондентів



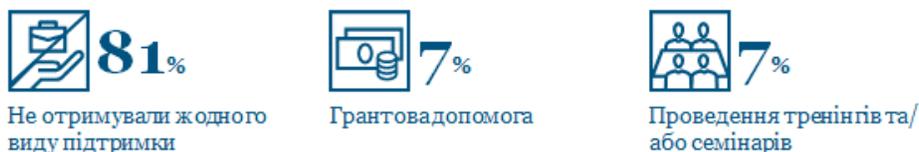
Примітка: решта респондентів відповіли «Важко сказати/ не знаю»

### Взаємодія бізнесу з міжнародними організаціями

Щодо підтримки виробничих підприємств Харкова міжнародними організаціями, то 81% респондентів не отримували жодної допомоги від міжнародних організацій: про це повідомили 82% мікро, 87% малих та 57% середніх підприємств. Лише 7% респондентів отримали допомогу у вигляді грантів, ще 7% брали участь у тренінгах та семінарах, організованих міжнародними організаціями. Ще 5% респондентів отримали інформаційну підтримку з питань, які є актуальними для бізнесу, на 4% - консультації з актуальних для бізнесу питань.

## Графік 20. Отримана допомога від міжнародних організацій

Які види допомоги ваш бізнес отримував від міжнародних організацій, % респондентів



*Примітка: респонденти могли обрати декілька варіантів відповіді*

Учасники ФГО зазначили, що серед міжнародних організацій, з якими вони співпрацювали, вони знають лише ЄБРР та USAID. При цьому досвід їх співпраці вони отримали до початку повномасштабної війни. Лише один учасник скористувався грантовою підтримкою від USAID вже під час повномасштабної війни.

**Користувався USAID. Отримав 30 тисяч на сертифікацію в Європі.**

*Власник середнього підприємства з виробництва кабелю та засобів індивідуальної безпеки*

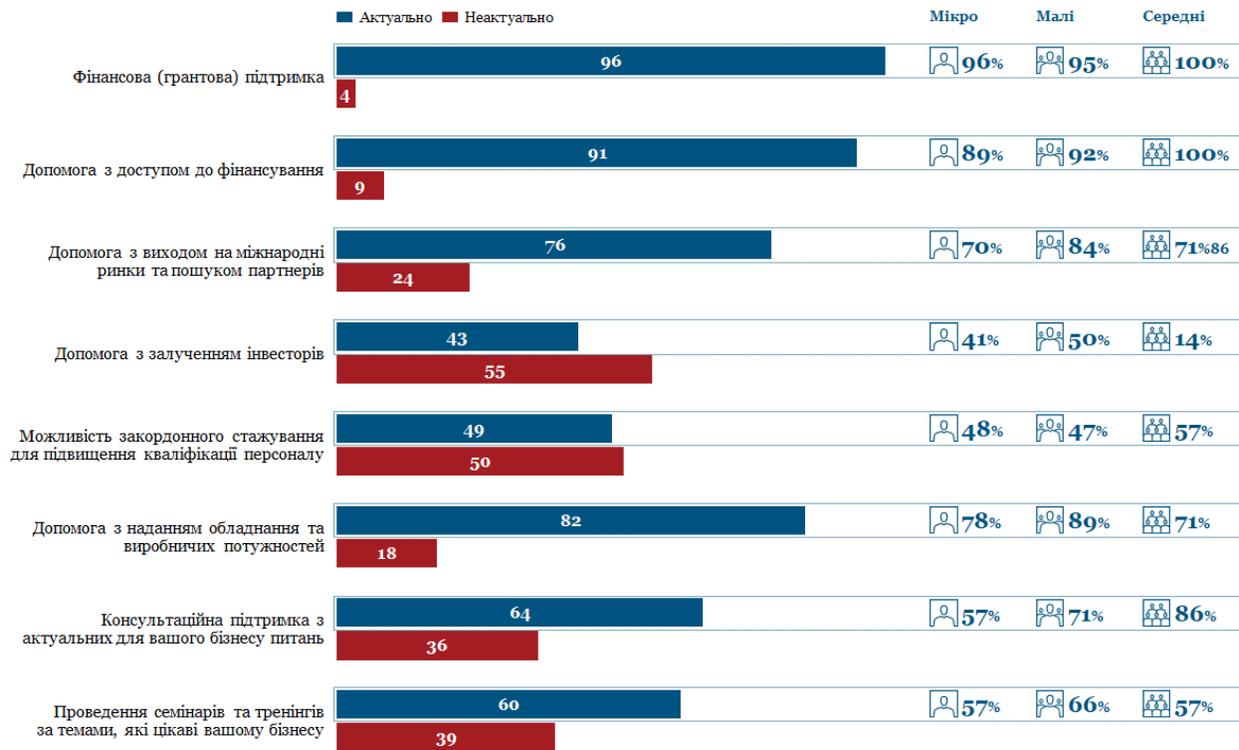
На яку саме підтримку від міжнародних організацій розраховують підприємства Харкова? Серед найбільш актуальних для виробничих підприємств видів підтримки є наступні:

- Майже всі респонденти (96%) розраховують на фінансову (грантову) підтримку від міжнародних організацій. Про це повідомили підприємства незалежно від їх розміру;
- На допомогу з доступом до фінансування очікує 91% респондентів в незалежності від розміру підприємства.
- Більше, ніж три чверті респондентів (82%) хотіли б отримати допомогу, шляхом отримання обладнання та забезпечення підприємств виробничими потужностями. Цей вид підтримки актуальний для 78% мікро, 89% малих та 71% середніх підприємств.
- Три чверті підприємств очікують на підтримку щодо виходу на міжнародні ринки та пошуку нових партнерів. Це актуально для 70% мікро, 84% малих та 86% середніх підприємств.
- Для майже двох третин респондентів важливим також є отримання консультаційної підтримки (64% респондентів) та участь у семінарах та тренінгах (60% респондентів). На отримання консультаційної підтримки з нагальних для бізнесу питань очікують 57% мікро, 71% малих та 86% середніх підприємств. У той же час участь у тренінгах та семінарах з актуальних для бізнесу питань є менш актуальною, у порівнянні з отримання консультацій, для середніх підприємств (57% середніх підприємств), проте для мікро та малого бізнесу він залишається актуальним приблизно на тому ж рівні (57% та 66% відповідно).

Слід також зазначити, що майже для половини респондентів (49%) актуальною є також можливість закордонного стажування для підвищення кваліфікації персоналу, що важливо майже для половини підприємств різного розміру. У той же час на допомогу із залученням інвесторів розраховує лише 43% респондентів, проте цей вид допомоги не є актуальним для середніх підприємств (тільки 14% середніх підприємств хотіли б отримати таку підтримку) на відміну від мікро та малих підприємств (41% та 50% підприємств відповідно).

### Графік 21. Актуальні види підтримки бізнесу від міжнародних організацій

Вкажіть актуальність кожного виду підтримки для вашого бізнесу з боку міжнародних організацій, % респондентів



Примітка: решта респондентів відповіли «Важко сказати/ не знаю»

Більшості учасників ФГО є нецікавими мікрогранти, адже вартість обладнання для їх бізнесу є набагато дорожчою. Проте вони зазначили види підтримки, які вони хотіли б отримати від міжнародних організацій. Серед них гранти на відновлювану енергетику, маркетинг, програмне забезпечення, проведення тренінгів від експертів, які можуть надати практичну інформаційну підтримку, також фінансування закупівлі обладнання для розширення обсягів виробництва та модернізації обладнання. Іншим видом підтримки є допомога з оформленням грантових заявок.

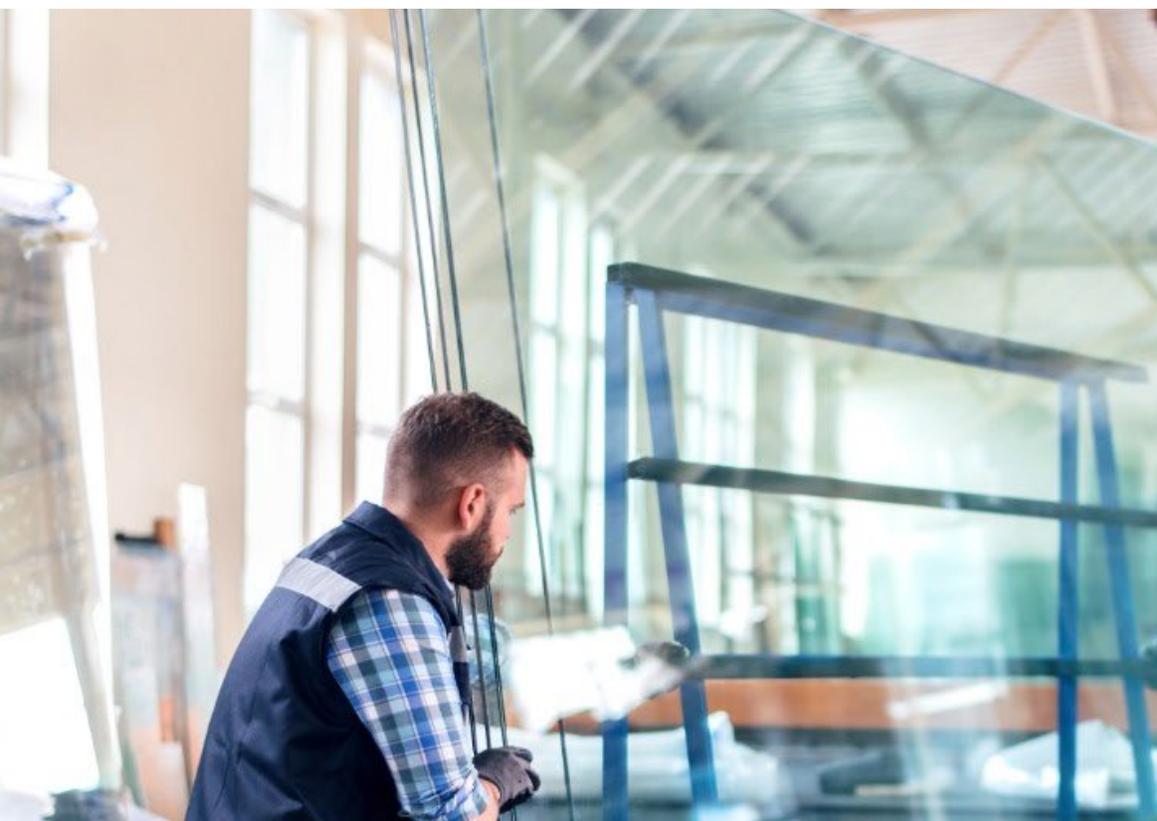
Цікавий грант на відновлювану енергетику та на маркетинг і рекламу: виставки та просування продукції в Європі, на придбання програмного забезпечення, яке б підвищило ефективність роботи компанії.

*Власник середнього підприємства з виробництва кабелю та засобів індивідуальної безпеки*

Те, що потрібно зараз – це обладнання, щоб розширити виробництво. Цікавить також маркетингова стратегія. Ми працюємо лише три місяці. Хороша маркетингова стратегія коштує 30-50 тисяч доларів, – те, що мені потрібно. Хотів би також впровадити SAP та вийти на ринок експорту.

*Власник мікропідприємства з виробництва посуду*

# Додаток



## Опитувальник

### Скрінінг

#### 1. Яка основна сфера діяльності вашого бізнесу (ОДНА ВІДПОВІДЬ)

1. Хімічна промисловість
2. Машинобудування та металообробка
3. Лісова, деревообробна та целюлозно-паперова промисловість
4. Промисловість будівельних матеріалів
5. Легка промисловість
6. Харчова промисловість
7. Боршномельно-круп'яна та комбікормова промисловість
8. Медична промисловість
9. Поліграфія
10. Інше - ЗАВЕРШИТИ ОПИТУВАННЯ

#### 2. Яка кількість працівників на вашому підприємстві? (ОДНА ВІДПОВІДЬ)

1. До 10 осіб
2. До 50 осіб
3. До 250 осіб
4. 250 осіб включно та більше - ЗАВЕРШИТИ ОПИТУВАННЯ
5. Не маю найманих працівників - ЗАВЕРШИТИ ОПИТУВАННЯ

#### 3. Ваше підприємство зареєстроване у місті Харків? (ОДНА ВІДПОВІДЬ)

1. Так
2. Ні - ЗАВЕРШИТИ ОПИТУВАННЯ

#### 4. Який стан функціонування вашого підприємства? (ОДНА ВІДПОВІДЬ)

1. Продовжує операційну діяльність
2. Не проводить операційну діяльність - ЗАВЕРШИТИ ОПИТУВАННЯ

#### 5. Яка ваша посада на підприємстві? (ОДНА ВІДПОВІДЬ)

1. Власник/ співвласник підприємства
2. Найманий директор підприємства
3. Власник підприємства, який є одночасно керівником
4. Заступник директора
5. Інше - ОТРИМАТИ КОНТАКТНИЙ НОМЕР ВЛАСНИКА/ СПІВВЛАСНИКА/ ДИРЕКТОРА АБО ЗАСТУПНИКА ДИРЕКТОРА ТА ЗАВЕРШИТИ ОПИТУВАННЯ

#### 6. Коли було засноване ваше підприємство? (ОДНА ВІДПОВІДЬ)

1. До 24 лютого 2022 року
2. Після 24 лютого 2022 року.
3. Важко сказати/ не знаю.

## Розділ А. Стан та потреби бізнесу

7. (Питання ставиться тільки тим, хто надав відповідь 1. на питання “Коли було засноване ваше підприємство?”) **Як змінився річний дохід підприємства за 2023 рік у порівнянні з річним доходом за 2021 рік?** (ОДНА ВІДПОВІДЬ)

1. Впав на 91-100%
2. Впав на 50-90%
3. Впав на 10-49%
4. Залишився на тому ж рівні
5. Зріс на 10-49%
6. Зріс більше, ніж на 50%
7. Важко сказати/ не знаю.

8. **Чи здійснювало ваше підприємство або планує здійснення галузевої трансформації, тобто переорієнтацію виробництва на інші галузі?** (ОДНА ВІДПОВІДЬ)

1. Бізнес частково або повністю трансформувався
2. Бізнес перебуває в процесі часткової або повної галузевої трансформації
3. Бізнес потребує галузевої трансформації, але вона ще не відбулася
4. Бізнесу не потрібна галузева трансформація
5. Важко сказати/не знаю

9. **Чи здійснювало ваше підприємство або планує здійснення релокації, тобто переміщення підприємства до інших регіонів України або за кордон?** (ОДНА ВІДПОВІДЬ)

1. Відбулася повна або часткова релокація бізнесу
2. Бізнес у процесі часткової або повної релокації
3. Бізнес потребує релокації, але ще не релокувався
4. Бізнесу не потрібна релокація
5. Бізнес планує релокацію в майбутньому, але наразі в ній потреби немає.
6. Важко сказати/не знаю

10. **Як змінилась середня кількість працівників підприємства з початку повномасштабного вторгнення?** (ОДНА ВІДПОВІДЬ)

1. Збільшилась на 50% та більше
2. Збільшилась на 1-49%
3. Не змінилась
4. Зменшилась на 1-49%
5. Зменшилась на 50% та більше
6. Важко сказати/не знаю

11. **Як змінився фонд оплати праці на підприємстві з початку повномасштабного вторгнення?** (ОДНА ВІДПОВІДЬ)

1. Зріс на 50% та більше
2. Зріс на 10-49%
3. Не змінився
4. Зменшився на 1-49%
5. Зменшився на 50% та більше
6. Важко сказати/не знаю

**12. Який стан матеріально-технічної бази підприємства? Можна обрати декілька варіантів відповіді. (ДЕКІЛЬКА ВАРІАНТІВ ВІДПОВІДІ)**

1. Недостатньо обладнання
2. Застаріле обладнання та застарілі технології виробництва
3. Обладнання не відповідає стандартам сертифікації
4. Пошкоджені або зруйновані виробничі потужності та/ або виробничі приміщення
5. Обладнання достатньо
6. Обладнання та/ або технології не потребують оновлення
7. Інше

**13. Чи орієнтований ваш бізнес на експорт? (ОДНА ВІДПОВІДЬ)**

1. Тільки на внутрішній ринок
2. Тільки на зовнішній
3. Як на внутрішній ринок, так і на зовнішній
4. На внутрішній ринок, але плануємо розвивати експорт
5. Не визначилися
6. Важко сказати/ не знаю.

**14. (Питання ставиться тільки тим, хто надав відповідь 2. та 3. на питання “Чи орієнтований ваш бізнес на експорт?”) Як змінилися поточні показники експорту вашої компанії в порівнянні з 2021 роком? (ОДНА ВІДПОВІДЬ)**

1. Обсяги зросли на 50% та більше
2. Обсяги зросли на 1-49%
3. Обсяги практично не змінилися
4. Обсяги зменшились на 1-49%
5. Обсяги зменшились на 50% та більше
6. Повністю припинили експорт
7. Важко сказати/ не знаю.

**15. (Питання ставиться тільки тим, хто надав відповідь 2. та 3. на питання “Чи орієнтований ваш бізнес на експорт?”) Назвіть найбільші проблеми, з якими ви стикнулися під час експортної діяльності з початку повномасштабного вторгнення. Можна обрати декілька варіантів відповіді. (ДЕКІЛЬКА ВАРІАНТІВ ВІДПОВІДІ)**

1. Проблеми з логістикою
2. Пошук нових споживачів продукції та/ або замовників
3. Затримки на митниці
4. Відшкодування ПДВ при експорті
5. Неможливість виїзду чоловіків за кордон
6. Відмова іноземних партнерів у продовженні співпраці з українською компанією
7. Інше
8. Не стикались з жодною з проблем
9. Важко сказати/ не знаю.

**16. Членом якого бізнес-об'єднання є ваше підприємство? Можна обрати декілька варіантів відповіді. (ДЕКІЛЬКА ВАРІАНТІВ ВІДПОВІДІ)**

1. Торговельно-промислова палата
2. Бізнес-асоціація
3. Спілка підприємців
4. Бізнес-клуб
5. Інше

**| Дослідження стану та потреб виробничих підприємств міста Харків**

6. Не є членом бізнес-об'єднання
7. Важко сказати/ не знаю

**17. (Питання ставиться тільки тим, хто надав відповіді 1, 2, 3, 4 та 5 на питання “Членом якого бізнес-об'єднання є ваше підприємство?”) Вкажіть причини, чому ваше підприємство не є членом бізнес-об'єднань? Можна обрати декілька варіантів відповіді. (ДЕКІЛЬКА ВАРІАНТІВ ВІДПОВІДІ)**

1. Не маю достатньої інформації про переваги бізнес-об'єднань
2. Не вірю в ефективність бізнес-об'єднань
3. Формат бізнесу не передбачає об'єднання
4. Не маю інформації про місцеві діючі бізнес-об'єднання
5. Не маю вільних коштів для членських внесків
6. Немає потреби
7. Інше
8. Важко сказати/ не знаю.

**18. Я зачитаю перелік основних бар'єрів для відновлення та/ або розвитку вашого бізнесу. Оцініть, наскільки кожний з них є актуальним для вашого підприємства, за шкалою «Дуже актуально», «Скоріше актуально», «Скоріше не актуально», «Зовсім не актуально». (ОДНА ВІДПОВІДЬ ДЛЯ КОЖНОГО БАР'ЄРА)**

	Дуже актуально	Скоріше актуально	Скоріше не актуально	Зовсім не актуально	Важко сказати/ не знаю
Недостатність клієнтів та/ або замовників					
Недостатність кваліфікованого персоналу					
Відсутність та/або дороговизна необхідної сировини, матеріалів					
Проблеми з логістикою					
Високі місцеві земельні податки та збори					
Недоступність та/або відсутність фінансування					
Недобросовісна конкуренція та/або демпінг з боку конкурентів					
Перешкоди з боку регуляторних та/ або фіскальних органів					
Пошкоджені або зруйновані виробничі приміщення та інші активи					

**19. Я зачитаю перелік можливих пріоритетів бізнесу. Оцініть, наскільки кожний з них є актуальним для вашого підприємства, за шкалою «Дуже актуально», «Скоріше актуально», «Скоріше не актуально», «Зовсім не актуально». (ОДНА ВІДПОВІДЬ ДЛЯ КОЖНОГО ПРІОРИТЕТУ)**

	Дуже актуально	Скоріше актуально	Скоріше не актуально	Зовсім не актуально	Важко сказати/ не знаю
Збереження наявного персоналу					
Забезпечення безпеки персоналу					
Розвиток навичок та кваліфікації персоналу					
Пошук та найм кваліфікованого персоналу					
Збереження поточних ринків збуту та/ або клієнтської бази					
Пошук нових каналів продажів на внутрішньому ринку					
Пошук нових каналів продажів на зовнішніх ринках					
Пошук фінансування					
Розвиток нових напрямків бізнесу					
Впровадження антикризового управління					
Розпочати експортувати					
Впровадження інновацій та нових технологій у виробництві					
Оптимізація витрат					

**20. Яка стратегія розвитку вашого бізнесу у перспективі 3 роки? (ОДНА ВІДПОВІДЬ)**

1. Активний розвиток бізнесу
2. Помірний розвиток бізнесу
3. Підтримка поточного обсягу бізнесу
4. Скорочення бізнесу
5. Призупинення бізнесу
6. Закриття бізнесу
7. Немає прогнозів щодо стратегії на 3 роки
8. Важко сказати/не знаю

**21. Який обсяг фінансування вам потрібен для відновлення та/ або розвитку бізнесу в короткостроковій перспективі (до 1 року)? (ОДНА ВІДПОВІДЬ)**

1. До 10000 USD
2. До 50000 USD
3. До 100000 USD
4. Більше 100000 USD
5. Фінансування не потрібне
6. Важко сказати/ не знаю.

## **Розділ В. Взаємодія бізнесу з місцевими органами влади**

**22. Чи достатньою є підтримка підприємництва від місцевої влади Харкова в умовах повномасштабної війни? (ОДНА ВІДПОВІДЬ)**

1. Підтримка відсутня
2. Підтримка недостатня
3. Підтримка достатня
4. Важко сказати/ не знаю

**23. Оцініть взаємодію вашої компанії з місцевою владою щодо відновлення та розвитку підприємницької діяльності в Харкові (ОДНА ВІДПОВІДЬ)**

1. Взаємодіємо у різних форматах та вже отримали практичні результати
2. Взаємодіємо у різних форматах, проте ще не отримали практичного результату
3. Не взаємодіємо, проте отримуємо запрошення на участь у різних заходах
4. Не взаємодіємо та не отримуємо запрошення на участь у різних заходах
5. Не знаю про жодну з програм з підтримки підприємництва в Харкові
6. Важко сказати/ не знаю.

**24. Яку саме підтримку від місцевої влади ви отримали з початку повномасштабного вторгнення? Можна обрати декілька варіантів відповіді. (ДЕКІЛЬКА ВАРІАНТІВ ВІДПОВІДІ)**

1. Надання інформаційної підтримки з актуальних для вашого бізнесу питань
2. Надання консультативної допомоги з актуальних для вас питань
3. Грантова допомога та/або ваучери
4. Проведення тренінгів та/або семінарів за темами, які цікаві вашому бізнесу
5. Надання пільг на сплату місцевих податків і зборів
6. Допомога в пошуку найманих працівників
7. Допомога в доступі до випускників закладів середньої професійної освіти
8. Допомога в релокації бізнесу
9. Інше
10. Підтримка не надавалась
11. Важко сказати/ не знаю.

**25. Я зачитаю вам можливі види підтримки з боку місцевої влади. Вкажіть актуальність кожного можливого виду підтримки для вашого бізнесу за шкалою «Дуже актуально», «Скоріше актуально», «Скоріше не актуально», «Зовсім не актуально». (ОДНА ВІДПОВІДЬ ДЛЯ КОЖНОГО КРОКУ)**

	Дуже актуально	Скоріше актуально	Скоріше не актуально	Зовсім не актуально	Важко сказати/ не знаю
Надання інформаційної підтримки з актуальних для вашого бізнесу питань					
Надання консультаційної допомоги з актуальних для вашого бізнесу питань					
Грантова допомога та/або ваучери					
Проведення тренінгів та/або семінарів за темами, які цікаві вашому бізнесу					
Надання пільг на сплату місцевих податків і зборів					
Допомога в пошуку висококваліфікованих працівників					
Допомога в пошуку працівників без кваліфікації та/ або досвіду роботи					
Допомога в релокації бізнесу					

**26. Я зачитаю вам кроки, які місцева влада може зробити для відновлення та розвитку бізнесу. Вкажіть пріоритет кожного кроку для вашого бізнесу за шкалою «Високий», «Середній», «Низький». (ОДНА ВІДПОВІДЬ ДЛЯ КОЖНОГО КРОКУ)**

	Високий	Середній	Низький	Важко сказати/ не знаю
Подолання корупції				
Відміна блокування податкових накладних				
Відміна оподаткування зруйнованої нерухомості				
Покращення процедури оцінки втрат через руйнування та/ або окупацію виробничих потужностей				
Спрощення процедури отримання земельних ділянок				
Впровадження програм підтримки бізнесу, який залишився працювати у Харкові, через надання певних преференцій				
Впровадження програм пільг для підприємств, які працевлаштовують внутрішньо переміщених осіб, ветеранів/ ветеранок				
Допомога в забезпеченні бізнесу кваліфікованим персоналом				
Сприяння у доступі до фінансування				

### Розділ С. Взаємодія бізнесу з міжнародними організаціями

**27. Які види допомоги ваш бізнес отримував від міжнародних організацій? Можна обрати декілька варіантів відповіді. (ДЕКІЛЬКА ВАРІАНТІВ ВІДПОВІДІ)**

1. Інформаційна підтримка з актуальних для вашого бізнесу питань
2. Консультаційна допомога з актуальних для вашого бізнесу питань
3. Грантова допомога
4. Проведення тренінгів та/або семінарів за темами, які цікаві вашому бізнесу
5. Допомога в пошуку найманих працівників
6. Техніка та/або виробничі потужності
7. Обладнання на випадок відключення електроенергії
8. Жодної допомоги не отримав
9. Важко сказати/ не знаю

**28. Я зачитаю вам види підтримки від міжнародних організацій. Вкажіть актуальність кожного виду підтримки для вашого бізнесу за шкалою «Дуже актуально», «Скоріше актуально», «Скоріше не актуально», «Зовсім не актуально». (ОДНА ВІДПОВІДЬ ДЛЯ КОЖНОГО КРОКУ)**

	Дуже актуально	Скоріше актуально	Скоріше не актуально	Зовсім не актуально	Важко сказати/ не знаю
Фінансова (грантова) підтримка					
Допомога з доступом до фінансування					
Допомога з виходом на міжнародні ринки та пошуком партнерів					
Допомога з залученням інвесторів					
Можливість закордонного стажування для підвищення кваліфікації персоналу					
Допомога з наданням обладнання та виробничих потужностей					
Консультаційна підтримка з актуальних для вашого бізнесу питань					
Проведення семінарів та тренінгів за темами, які цікаві вашому бізнесу					



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Confederation  
Швейцарська Конфедерація



CITY  
DEVELOPMENT  
PLATFORM

