



СПОСТЕРЕЖЕННЯ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ СТРУКТУРОВАНИХ ІНТЕРВ'Ю

(у рамках проекту «Фінансування креативних індустрій» за підтримки УКФ)

Повна версія звіту (із термінологією та скороченнями) доступна за посиланням:

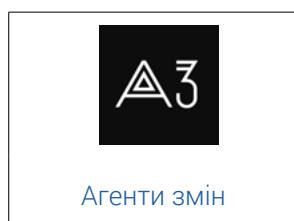
<http://bit.ly/Finance-for-CI>

СПОСТЕРЕЖЕННЯ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ СТРУКТУРОВАНИХ ІНТЕРВ'Ю

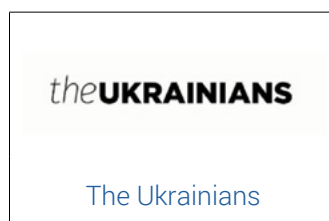
Проведені в межах проєкту структуровані інтерв'ю мали на меті відстежити розвиток тенденцій, виявлених у двох попередніх розділах на основі опитувань випускників Creative Enterprise Programme (CEP) та грантоотримувачів Українського культурного фонду (УКФ). Обов'язковою вимогою при відборі респондентів структурованих інтерв'ю була наявність досвіду роботи в креативних індустріях не менше трьох років – як у межах одного проєкту, так і в різних. Крім цього, вагомим критерієм відбору був розмір бізнесу: не менше 10 осіб, постійно чи періодично долучених до проєкту, – як на умовах постійного працевлаштування, так і зовнішньої (договірної) співпраці. Вибірка респондентів включає і продуктові, і сервісні бізнеси (організації). Респондентами інтерв'ю були засновники й управлінці компаній та організацій. Інтерв'ю проходили на умовах часткової анонімності, тобто із зазначенням бренду бізнесу (організації), проте без ідентифікації респондента з конкретним висловлюванням чи порцією інформації, що висвітлені у фінальному звіті.

Список респондентів із поділом на фокусні індустрії проєкту:

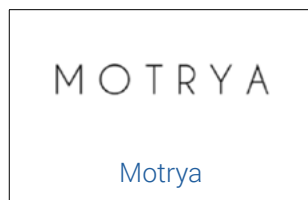
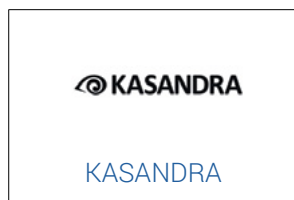
Урбаністика та архітектура



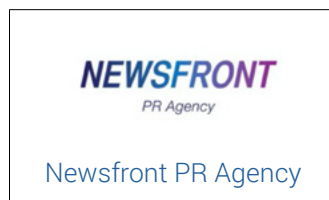
Нові медіа та ІКТ



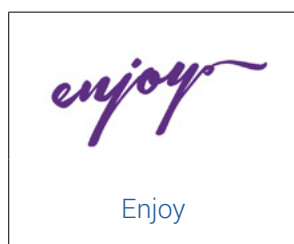
Мода



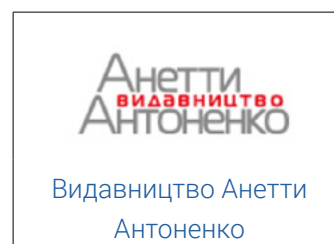
Креативні послуги



Дизайн



Видавнича справа



Аудіовізуальний сектор



ПОРТРЕТ РЕСПОНДЕНТА

Фаза зрілості бізнесу – явище дуже динамічне. Бізнеси можуть перебувати у стані переходу від однієї стадії до іншої або ж переосмислювати свої бізнес-моделі та повертатися на декілька кроків назад.

Під час інтерв'ю респондентам було запропоновано визначити фазу розвитку свого бізнесу за такою схемою:



Джерело: Startup Commons (адаптована авторами)

Аналіз отриманих даних показує, що бізнеси креативних індустрій рідко дозрівають до стадії № 3 «Розвиток». Тільки 2 із 14 респондентів визначили свій бізнес як такий, що масштабувався та розвивається далі.

Основна виявлена тенденція – креативні бізнеси гнучкі та динамічні в контексті продуктів, які є основою їхньої бізнес-моделі; вони мають спіральну траєкторію розвитку. Більшість респондентів структурованих інтерв'ю вказували, що вони хоча б раз, але змінювали свій основний продукт (pivot), переходили зі стадії розвитку 1-2 до -1 та 0.

“*Весь останній рік ми дуже багато робили спроб, щоб залишатися на плаву і щоб зберегти команду, заробляти й зрозуміти нашу стратегію. Я радше всі ці пункти запхала б у коло: ми їх проходимо й крутимось. Продукт дуже залежить від клієнтів. Звісно, можна стати компанією, яка зробить один продукт і буде його всім продавати. Це значно простіше, звичайно, ніж коли ти постійно маєш ухвалювати рішення. Я вважаю, що наша компанія – це компанія рішень, а не продукту. Ми вирішуємо запити клієнтів.*”

Крім гнучкості бізнес-моделі, бізнеси у сфері креативних індустрій є гнучкими й у своїй організаційній та управлінській структурах: вони можуть і працювати як одна команда, і групуватися в кластери всередині організації, і мати постійне ядро та наближених зовнішніх виконавців. Інше важливе спостереження: різні продукти (напрями роботи) бізнесів креативних індустрій можуть перебувати на різних фазах розвитку, оскільки бізнес-модель та пропозиції для клієнтів видозмінюються.

“*Ми прагнемо, щоб наш запас міцності був на два місяці. Але ми ще на нього не вийшли. Зараз ідемо місяць у місяць, по нулях. Специфіка всієї креативної індустрії: якщо бізнес не хоче жити від дзвінка до дзвінка, то він має бути таким, що ти витрачаєш багато ресурсів на початок, а надалі реалізація є прибутковішою. У нас є велика кількість проєктів, але вони ще на початкових етапах.*”

Брак запасу міцності залишається актуальною проблемою для більш сталих бізнесів у сфері креативних індустрій.

Респонденти проведених інтерв'ю, попри свій досвід, нерідко стикаються з проблемою малого запасу міцності – до трьох місяців. Це в умовах економічної нестабільності становить загрозу сталості бізнесу та, що не менш важливо, не дає змоги вкладати ресурси в розвиток організацій.

Оператори креативних індустрій (ОКІ) працюють переважно «із сьогодні на завтра»: сьогодні заробили – завтра витратили. Необхідність вчасної та повної оплати постачальникам, підрядникам, штатним працівникам, оренди офісу тощо нерідко є викликом для бізнесів креативних індустрій. Оскільки їхні товари та послуги зазвичай не є першою необхідністю, споживачі, перебуваючи в умовах економічних труднощів, схильні від них відмовлятися. Це призводить до зростання недоотриманого доходу ОКІ та, відповідно, до зменшення наявного запасу міцності. Навіть принцип ощадного виробництва не дає змоги поліпшити ситуацію, оскільки він націлений на мінімізацію витрат, а не на максимізацію доходу. І навіть за умов lean-підходу кількість замовлень усе одно спадає, що призводить і до зменшення доходу.

На відміну від респондентів опитувань, досвідчені представники бізнесів креативних індустрій значно краще розуміють, що таке ліквідність бізнесу. Попри це, вони теж досі мають проблеми із запасом міцності. Як і у випадку з випускниками програми Creative Enterprise, більшість респондентів структурованих інтерв'ю мають запас міцності, який не перевищує трьох місяців. Тільки три респонденти вказали, що їхня фінансова ліквідність більша, ніж пів року. Аналогічно й до результатів опитування грантоотримувачів УКФ: фінансова слабкість становить проблему для нормальної реалізації грантового проєкту. Власникам бізнесів у такому разі доводиться дофінансовувати грантові проєкти за рахунок інших або ж вкладати власні кошти.

“ Я не опускаюся нижче рівня одного року запасу міцності, бо треба мати фінансову подушку. Навіть за умов таких «скачків», як цього року в УКФ, коли перерозподілили транш. Якби не було фінансової подушки, то перерозподіл траншу зупинив би проєкт.

Інша виявлена особливість – запас міцності бізнесу не завжди має фінансовий вимір, а розраховується у вигляді періоду, який команда може працювати за відсутності оплати праці. У таких випадках бізнес (організація) тримається на ентузіазмі власника (засновника, працівників), які можуть працювати «за ідею» й задовольняти свої базові фінансові потреби з інших джерел. Утім, така модель не є стабільною з огляду на загрозу втрати команди.

“ Можливість існування проєкту залежить від моїх інших проєктів і персонального фінансового та іншого благополуччя. Інакше кажучи: якщо мені треба заробляти гроші, бо в мене немає грошей на життя, я можу цьому проєкту приділити дуже мало часу й роботи.

“ Ми півтора року робили цей проєкт як волонтерський, усі працювали без гонорарів. Півтора року – це нелегка історія як волонтерський проєкт... І далі ми зрозуміли, що треба щось робити інакше.

“ Запас міцності – у лояльності людей. Це питання декількох місяців, бо не всі можуть терпіти відсутність фінансування декілька місяців. Фінансової стабільності немає, але вона іноді накопичується. Ми ще в стадії Дикого Заходу...

Серйозним ударом для бізнесів стала коронакриза, унаслідок якої вони змушені були вкорочувати витрати та «проїдати» власний запас.

“ У нас немає запасу міцності, бо його «з'їв» карантин. Ми протрималися рівно карантин, я дуже тішуся, що нам вдалося вижити. До карантину запас міцності був на рівні 4-5 місяців. З карантину ми зайшли в не-сезон (бо літо – воно завжди таке), нам довелося звільнити п'ять людей, через що страждаємо й досі.

- “ Ми взагалі не були готові до кризи, але єдиний плюс, який був у лютому-березні, що в нас були закуплені матеріали. Тобто на 70% «подушки безпеки» були вкладені саме в них.
- “ Хотілося, щоби був один підприємницький кредит, який видавали б у всіх банках під 1%, щоб бізнес невеликий міг прийти і взяти його. Щоб не в одному банку, а у всіх. Мені теж розказували знайомі, що якщо закордоном бізнес хотів звільнити людей (бо нема грошей), то держава контактувала з власником бізнесу й пропонувала кредит на вигідних умовах. Тобто саме держава хвилювалася зайнятістю людей. У мене працівники теж були офіційно працевлаштовані, однак всіх їх довелося звільнити... Тобто в країні зріс рівень безробіття, бо я не могла утримувати їх за свій рахунок, а мені ніхто не допоміг. Тому якби на той час був якийсь зрозумілий кредит в межах 500 тисяч для працюючого бізнесу, який можна було б прийти і спокійно взяти хоча б на два місяці, було б дуже круто.

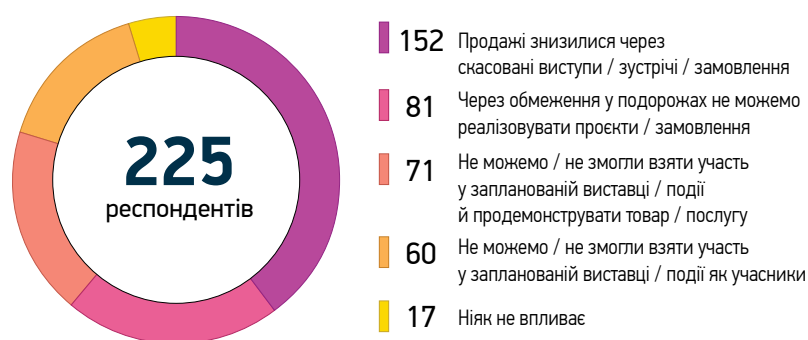
Дослідження впливу карантину на креативні й культурні індустрії показало, що дві третини респондентів вважають цей бізнес загалом більш вразливим і чутливим до наслідків COVID-19, ніж інші сфери діяльності. Крім того, усі сфери креативних та культурних індустрій показують приблизно однаковий відсоток падіння продажів – у середньому 50% за перші два тижні карантину (тільки 8% респондентів зазначили, що карантин ніяк не вплинув на їхні доходи). Ключова потреба креативних підприємців за таких умов – це стимулювання попиту (57%): підприємці хочуть заробляти самостійно, але їм потрібен попит, ринок ¹.

Чи вважаєте ви креативний бізнес загалом більш вразливим і чутливим до наслідків COVID-19, ніж інші сфери діяльності?



Джерело: результати опитування про вплив COVID-19 на креативні та культурні індустрії в Україні; кількість респондентів – 225

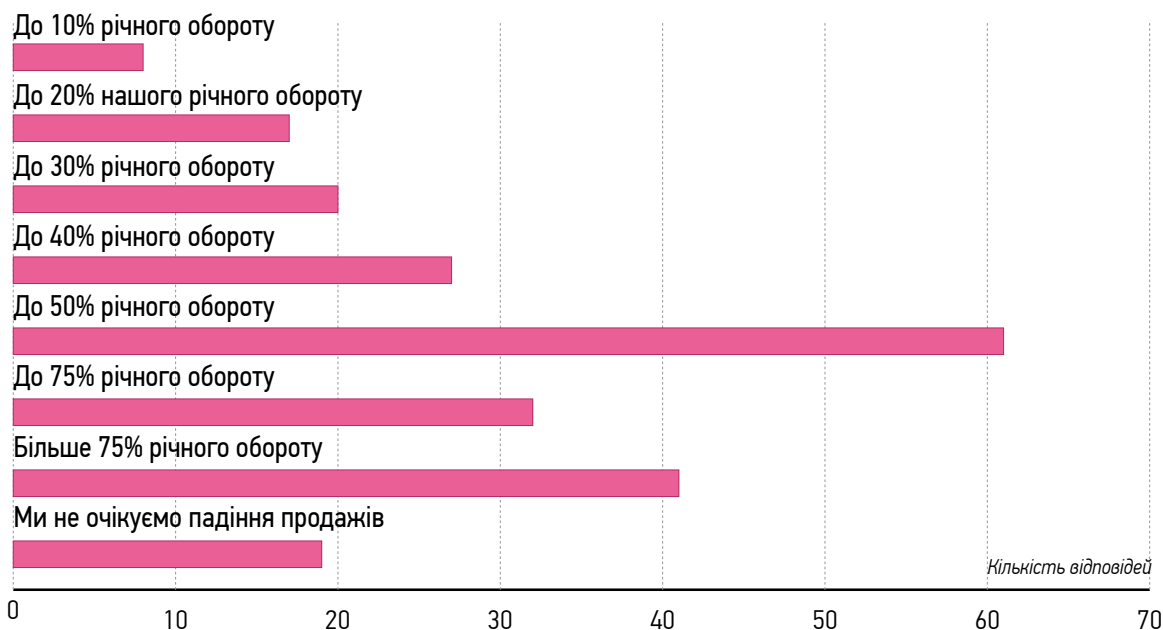
Як поширення COVID-19 впливає на вашу роботу?



Джерело: результати опитування про вплив COVID-19 на креативні та культурні індустрії в Україні; кількість респондентів – 225; респонденти могли обрати кілька варіантів відповідей

1. Вплив COVID-19 на креативні та культурні індустрії (2020). PPV Knowledge Networks. Львів, 2020. URL: https://www.ppv.net.ua/uk/works_categories/analytical-studies/works/covid-19-impact-on-cultural-and-creative-industries-in-ukraine

Наскільки знизяться ваші продажі упродовж цього року через COVID-19?



Джерело: результати опитування про вплив COVID-19 на креативні та культурні індустрії в Україні; кількість респондентів – 225

Які заходи допоможуть пом'якшити негативний вплив COVID-19 на ваш бізнес?



Джерело: результати опитування про вплив COVID-19 на креативні та культурні індустрії в Україні; кількість респондентів – 225; респонденти могли обрати кілька варіантів відповідей

ОКІ, особливо нішеві бізнеси й організації, стикаються з дилемою «масштабування – розвиток». Їм доводиться балансувати між комерційно вигідними проектами та тими, які вписуються в їхню концепцію, розвивають навички команди або ж є частиною соціальної відповідальності бізнесу.

Одна з особливостей OKI: нематеріальна цінність для споживачів та цільової аудиторії поєднана з високою мотивацією власників та команд цих організацій. Коли вони створюють свої продукти, то орієнтуються на запити та цінності клієнтів. Утім, такі продукти не завжди є комерційно успішними навіть за умови їхньої високої якості. До прикладу, модель якісного ортопедичного взуття чи соціальний відеоролик може не принести фінансової вигоди OKI, проте ці продукти повністю відповідають їхній місії, критеріям якості, цінностям аудиторії та мають значення для підтримання бренду.

Недоотриманий дохід від таких проєктів, як правило, OKI перекривають суто комерційними проєктами, які рідко є розвитковими. Зберігання балансу між бажанням зростати й мати соціальний вплив та необхідністю фінансової самодостатності бізнесу нерідко спричиняє фрустрацію управлінців та команд.

“ *Наразі я бачу два варіанти розвитку:*

1) Масштабування, тобто якщо сказати грубо – ти робиш все підряд. Бо команда ж має бути дуже велика, а всіх треба годувати. І ти робиш частину цікавих проєктів, які замовляють, і вони йдуть у портфолію, а частину інших – приміром, якісь звітні відео, – і ти робиш їх для того, щоб тримати команду на плаву.

2) Більш нішева компанія, коли ти дотримуєшся свого стилю й не опускаєшся, а шукаєш тих клієнтів, яким цінний твій стиль і підхід. Але дуже багато зовнішніх факторів, на які ми не можемо впливати.

БІЗНЕС-КОМПЕТЕНЦІЇ

Із досвідом роботи власники (управлінці) бізнесів усвідомлюють потребу в людині-носії розвинених управлінських та фінансових компетентностей та в бізнес-плануванні.

Аналогічно до виявлених тенденцій серед випускників програми Creative Enterprise, більшість респондентів на початку своєї кар'єри, у тому числі й створенні бізнесу, не мали розвинених управлінських компетентностей, як і систем фінансового управління.

- “Моя бізнес-модель, на жаль, називається інтуїція. Я пройшла три мільярди курсів, на яких мені розказали, як стати бізнесменом, однак моя інтуїція мене ніколи не підводила. Я сідаю й пишу бізнес-план, потім він залишається в моєму красивому блокноті. Ми плануємо тим зайнятися, бо я розумію, що вже пора. Бо мені треба залучити професіонала, який це все налаштує й покаже.
- “Недостатня фінансова грамотність підприємців призводить до того, що в них виникають проблеми, адже вони навіть не знають, чи зможуть віддати кредитні гроші та як віддаватимуть. Хоча, у мене такої проблеми не було, бо я з першого дня активно розвиваюся у фінансовому управлінні. Проте я знаю, що для багатьох моїх знайомих, друзів це нерідко проблема, а нерозуміння бухгалтерського й фінансового обліку призводить до того, що люди не розуміють, скільки вони можуть заробити й віддати.
- “Ну, касові розриви через відсутність цього управлінського обліку й далекоглядного планування – так, вони у нас траплялися. Особливо показовим був 2016 рік, коли ми вирішили стрибнути трішки вище голови й інвестували у новий сайт, контент. І ми очікували миттєвий результат. Його, звісно ж, не було. Через це згодом на один сезон ми ввійшли в стагнацію, кусали лікті... Але згодом усе стабілізувалося. Ми хотіли зробити акцент на якісному контенті та майданчиках, влили туди бюджет, якого в нас особисто не було. Тому, звичайно ж, брали приватні позики, і нас це на певний період часу підкосило.

Розуміння того, що в компанії має бути фахівець із розвиненими компетентностями фінансового управління, приходить із досвідом, найчастіше – негативним, коли нерозуміння потоків фінансових надходжень призводить до втрати контролю над фінансовою стабільністю організації. Носієм цих важливих бізнес-компетентностей може бути і сам власник, і управлінець бізнесом, і фінансовий менеджер (директор) чи консультант на постійній або регулярній основі. Крім цього, до ведення фінансового обліку часто залучають також бухгалтерів, хоч це і не є їхніми безпосередніми посадовими обов'язками.

- “На жаль, ця операційна гонитва мені як засновнику навіть не давала змоги вивчити фінансові інструменти, які є на ринку, та як з ними працювати. Лише після того, як ми розпустили офіс минулого літа, я пройшов кілька курсів із фінансового менеджменту. Тільки тоді з'явилося розуміння, як із ними працювати. Це гірка правда. Ось, минулого року, коли нам прийшов великий гонорар, – я тільки після цих курсів зрозумів, як можна було використати ті кошти (поставити на депозит хоч на кілька місяців і покрити оренду офісу).
- “Моя порада: треба мати такого фахівця, як моя фінансова директорка. Бо на початках мені казали про касові розриви постфактум, і гроші, які заходять у компанію, – вони просто зникають. Тому я сказав би, що будь-яке кредитування креативної компанії має бути заборонене без фахівця з управління фінансами. Має бути штатний чи аутсорсний фінфахівець.
- “Я кажу зі своєї перспективи, що хотілося б мати таку людину. Але треба мати гроші на таку людину... Очевидно, що у великих компаніях цим займаються співзасновники, які ухвалюють рішення й контролюють цей процес. У нас є бухгалтерка, яка є фахово значно активнішою, ніж просто працівниця, яка оплачує рахунки.

Досвідчені представники бізнесів креативних індустрій використовують різні системи фінансового управління – Cash Flow (звіт про рух грошових коштів), P&L (звіт про фінансові результати), баланс, їхні гібриди або ж розробляють власні системи (таблицю в Excel), які зручні саме для їхніх умов діяльності.

“ Я радив би ставати організованими, приходити до чіткості й табличок розрахунків якомога раніше. Бо на набуття цієї культури потрібно дуже багато часу. Або наймати спеціально навчених людей – девелоперів, бізнес-директорів.

Ощадливе виробництво стає популярним серед ОКІ як спосіб скорочення витрат і вивчення попиту на їхню продукцію.

Концепція ощадливого виробництва (lean production) передбачає мінімізацію всіх видів витрат завдяки виробництву тих продуктів й у тих кількостях, які потрібні кінцевим споживачам. Це відрізняє зазначений тип управління від масового виробництва великих партій. Такий підхід є актуальним для тих ОКІ, які передбачають виробництво своїх продуктів. Наприклад, це сфера дизайну, моди, друку книг. Організації спочатку визначають чіткий запит споживачів – приміром, кількість одиниць, – відбирають тільки якісну сировину в постачальників та позбуваються непотрібних продуктів (за критерієм кількості / якості) ще до того, як вони акумулюються на складах та потребуватимуть оплати й обслуговування².

Простота виробництва допомагає скоротити витрати на технології й автоматизувати процеси, що зменшує витрати на оплату праці. Виробництво невеликими партіями допомагає мінімізувати ризик залишків продукції, яка не продаватиметься і, відповідно, потребуватиме зберігання. Система роботи, коли виготовлення одиниці продукції починається відразу після отримання замовлення від клієнта, допомагає уникнути такої проблеми перевиробництва взагалі.

Для продуктових ОКІ-компаній фактор мінімізації витрат і втрат виробництва теж є актуальним з огляду на велику потребу та витрати на концептуалізацію самого продукту (дизайн для одягу, взуття, переклад книги та ін.). Респонденти, чий бізнес передбачає виробничу складову, вивчають попит своїх клієнтів на конкретні види продукції й практикують ощадливе виробництво саме з метою зменшення затрат.

“ Раніше в нас були склади, але все більше стає популярна технологія lean-виробництва. Вона означає, що в тебе не повинно бути жодних запасів, треба скорочувати кожен процес, щоб нарощувати швидкість розвантаження. Бо зайві запаси – це заморожені гроші, це невігдно, це втрати і брак. У нас усе відразу «з під ножа». Наша бізнес-модель заснована на тому, що це інтернет-магазин: надходять замовлення, а ми відразу виготовляємо й відправляємо.

“ Ми так із кожним продуктом робимо (ред. – застосовуємо ощадливе виробництво). Ми робимо один тестовий продукт, а далі дивимося на попит. Ми не робимо складів продуктів.

Бізнеси КІ нерідко бюджетують доходи майбутніх періодів і, як наслідок, стикаються з касовими розривами через особливості таких надходжень (відсутність коштів на період реалізації проєкту, затримка оплати від реалізаторів).

ОКІ часто працюють за проєктним типом діяльності: отримують окреме замовлення та виконують його в установлені терміни. При цьому оплата за виконану роботу нерідко передбачає повну або часткову післяплату, а саме це й викликає проблему в оплаті команді проєкту (якщо не цілій організації) упродовж усього періоду його виконання. Адже аванс, як правило, не перекриває цих витрат.

2. Режим доступу: https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/MR1325/MR1325.ch2.pdf

Через механізм проектної оплати OKI часто стикаються із проблемою сталого фінансування. Доки вони мають проекти, доти є усвідомлення, що фінансування буде. Коли ж проекти завершуються, то команда постає перед проблемою подальшого фінансування. Особливо відчутною вона є для організацій із найманими працівниками, які повинні отримувати стабільну оплату праці щомісяця. До того ж, через часовий збіг термінів реалізації проектів команда може бути перевантаженою, не встигати завершувати замовлення вчасно або ж працювати понаднормово, що передбачає додаткову оплату працівникам з боку самої організації, а тому – знову додаткові витрати на персонал.

Ця проблема також властива продуктовим компаніям, які працюють із маркетплейсами та ритейлерами для продажу своїх товарів. Вони отримують оплату за реалізований товар не відразу, а тільки у визначений платіжний період: наприклад, у кінці місяця чи кварталу, – але це доходи майбутніх періодів. Якщо ж такі плановані платежі відбуваються із затримкою з боку реалізатора, бізнесам це загрожує, знову ж таки, касовими розривами.

- “ Мені Приватбанк відкрив кредитну лінію під оборотні кошти, бо в мене були хороші рухи по картках, тож вони відкрили ліміт 75 000-100 000 грн. Я ним іноді користувалася, мене це виручало, бо траплялося, що постачальники чи маркетплейс затримували виплати, а я мала видавати зарплату, тож і перебивалася цими грошми. І я потім упродовж місяця-двох повертала їх.
- “ Касові розриви насамперед через необхідність кредитувати в першу чергу проекти клієнтів, а також – через постоплату від більшості клієнтів, з якими ми працюємо. Ми фінансували ці проекти з інших або ж перекредитовувались у фізичних осіб.
- “ У принципі, в нас не було якихось значних проблем. Це типова ситуація, бо ми дуже часто кредитуємо своїх клієнтів. Найбільша проблема, яка нас чекає, – затримки виплат, які й призводять до касових розривів. І таке буває, тож іноді нам доводиться перекредитовуватися. Це буває за рахунок тих самих партнерів, ну й за рахунок постачальників. Ми ніколи не кредитуємося на зарплатах, ми їх не затримуємо. Буває, що в наших постачальників просимо кредитування, коли нам не платять клієнти. Це радше винятки, бо це пов'язано не з кризами, а зі специфікою бізнесу. Двічі-тричі такі ситуації траплялися.

ДОСВІД ЗАЛУЧЕННЯ ТА ПОПИТ / ЗАПИТ НА ФІНАНСУВАННЯ

Навіть досвідчені власники чи управлінці бізнесів креативних індустрій уникають банківського кредитування. Натомість вони залучають гнучкі низьковідсоткові або ж безвідсоткові позики, використовуючи свій соціальний капітал.

Навіть попри порівняно значний досвід роботи на ринку креативних індустрій, респонденти воліють не залучати класичне банківське кредитування для розвитку чи підтримки своїх бізнесів. Основна причина тому – високі ризики, пов'язані з необхідністю щомісячної оплати по кредиту, які поєднуються із невпевненістю респондентів у комерційному успіху їхніх проектів (продуктів).

“ Я сама себе кредитую. Якщо мені треба кредитувати проєкт, то я вважаю за краще ризикнути своїми коштами, ніж іти під кредит. Я краще зроблю більше роботи, ніж візьму кредит. Кредит виїдає мізки. Це мені не подобається.

Крім цього, підприємці стикаються із проблемою відсутності відповідної застави: їхніх виробничих засобів далеко не завжди вистачає на покриття кредиту, а оціночна вартість недостатня, щоби внести їх як заставу (або бізнес узагалі не має якогось суттєвого власного майна). Офіс може бути орендованим, а виробництво – якщо бізнес узагалі передбачає таку складову – бути на аутсорсі. Якщо серед випускників СЕР тільки 8% готові брати кредит під заставу власного майна, то респонденти структурованих інтерв'ю (ті, хто залучав або був готовим залучати банківське кредитування) розуміють, що саме власне майно (житло, транспортні засоби, персональні депозити) є найбільш доступним для них видом застави.

“ Був кредит під розписку, потім під заставу особистого майна, сімейної нерухомості. Але це взагалі не варіант. Найгірше в цьому – особисте майно вже в заставі. Цього варто уникати.

“ Це мого батька квартира. 16 чи 17 років тому ми взяли 40 чи 50 тисяч доларів, це було неймовірно страшно, але нам вдалося. Це був неймовірний доларовий кредит. Ставку вже не пам'ятаю, бо ми її жахалися.

“ Насправді, немає нічого, окрім особистих активів на кшталт власної квартири. Бо фактично активів чи матеріальних цінностей агенція не має. Ми знімаємо офіс. Через це декілька наших перемовин із банками щодо фінансування провалилося через те, що були незначні цифри й незручні умови.

Так само респонденти структурованих інтерв'ю схильні використовувати невелику кредитну лінію або ж овердрафт (як персональний, так і їхньої організації), кредитну лінію під оборотні кошти бізнесу, спеціальну програму КУБ від Приватбанку та ін. Такий тип дофінансування бізнесу вони найчастіше використовують для закриття незначних та короточасних касових розривів (як уже наявних, так і передбачуваних). Наприклад, якщо бізнес стикається із затримкою оплати від реалізатора своєї продукції чи від клієнта, для якого вони завершили проєкт.

“ Я користуюся кредитом. Якщо розумію, що в кінці місяця є 200-300 тисяч, то кладу їх на депозит й отримую 100%. Коли отримуєте кредитні кошти, на що вони йдуть? На закриття касових розривів, боргів, але вони не йдуть на розвиток.

“ Ми більш-менш регулярно користуємося кредитними можливостями. У нас постоплата, відповідно, при затримках клієнтських грошей ми змушені час від часу брати невелику суму, щоб виплатити вчасно зарплату.

“ Користуємося овердрафтом. Там і відсотки менші, і підхід інший. Не користуємося кредитом ще й тому, що овердрафт нам пропонує наш операційний банк. Не треба було нічого робити, щоб його отримати, тому ми час від часу користуємося цим видом.

Позитивна характеристика респондентів у тому, що їхні бізнес-компетентності краще розвинені, ніж у випускників СЕР, зокрема вміння фінансово управляти бізнесом. Вони точніше визначають необхідну суму дофінансування (в разі такої потреби), вартість кредитів та умови, на яких можуть їх брати. Саме тому респонденти більше схильні залучати низьковідсоткові, або навіть безвідсоткові позики з боку свого соціального капіталу (родичі, друзі, знайомі), оскільки рівень довіри між ними високий, а тому відсоткові ставки за такими позиками є мінімізованими, а термін та етапи повернення – гнучкими.

“ *Десь через рік роботи відбулося кредитування, але це було рівно на два місяці. Ми успішно повернули всі кошти, і далі – жодних нових інвестицій з того періоду. Це було кредитування у гривні з божевільною ставкою. Це були приватні кошти, бо існували **великі ризики, а річна ставка була десь 100%. Зараз ми на таке вже не наважилися б.***

“ *Фінансова ситуація під час пандемії змусила мене вдатися до кредитування. І одному банку погодилися дати кредит під заставу засобів виробництва, однак їхня **оціночна вартість виявилася нижчою, ніж допустима.** Інший банк погодився дати кредит без застави, але під дуже високі відсотки – 20% на два роки. Тому я вирішила **взяти позику в родичів – 10% на один рік.***

Кредит під заставу гранту також прийнятний для тих респондентів, які мають досвід залучення такого фінансування від донорів. Зазначений кредит допоміг би перекрити витрати команди на реалізацію проєкту, коли решту суми гранту вони отримають тільки після затвердження кінцевого звіту за проєктом. Утім, цей механізм має бути максимально простим з погляду управління кредитом.

“ *Якщо це простий механізм, то я можу взяти гроші, натиснути галочку й потім грантові кошти автоматично підуть на погашення кредиту, це так. А якщо кредит дуже складно оформлювати й дуже довго розбиратися, – то, напевно, ні. Якби у цьому була прозорість і простота, то так.*

Респонденти структурованих інтерв'ю висловлюють готовність брати кредити також під заставу прав інтелектуальної власності. Проте не вірять у можливість реалізації такого механізму в Україні. Натомість кредитування під заставу майбутніх продажів є для них надзвичайно цікавим та добре адаптованим під особливості їхніх бізнесів (хоч і визнають, що для надавачів фінансування такий механізм є високоризиковим).

“ *У видавців переважно немає власності, є офіси, які часто винайняті. Їхні комп'ютери теж нікому не потрібні, інтелектуальні права неможливо заставити. Іпотекою залишається хіба що якась приватна власність видавця.*

Респонденти структурованих інтерв'ю вказали, що кредит під заставу майбутніх продажів їм був би цікавим та зручним:

“ *Така ситуація можлива, якщо розтягнути її в часі й будуть інші проєкти, які приносить видавцеві якийсь прибуток. Типу, якщо ми беремо такий кредит на 10 книжок, і якщо у нього більше не буде інших надходжень, то він просто не виживе. **Як додаткова форма фінансування – так, але точно не головна.** Якщо кредит піде на оплату праці, то це досить серйозний варіант.*

“ *Для малого бізнесу це добрий варіант. **Навіть якщо в результаті банк подвоїть на мені кошти – це окей.***

“ *Але важливий момент – індустрія не така прозора, як того хотілося б. Нехай вони всі заробляють, але не завжди буде реальна можливість усе показати. Якщо компанії працюють через ФОП, вони ж не показують, що конкретно продали, а просто заплатили 5% від доходу. Це обов'язково має бути ТОВ, як мінімум.*

“ *Таке кредитування можливе, воно навіть нормальне, але з ним треба бути дуже обережним. Однак це покладається на інтуїцію видавця: якщо видавець відчуває, що може освоїти, то треба брати. Але якщо видавець прорахується, то ... А він часто прораховується. Якби видавці знали, що буде комерційно успішним, то всі вже були б «у шоколаді».*

Кредит під заставу надходжень за договором – механізм безумовного списання – може добре працювати для сервісних чи проєктних організацій та бізнесів, проте в Україні цей механізм є поки що маловідомим та незрозумілим для ОКІ.

“ *Я чув про такий формат, що існує десь на Заході. Гіпотетично – так. Але мені здається, що це непевна історія. Бо в нас були випадки, коли на руках є контракт із клієнтом, але з якихось причин він розривається. Тобто саме існування контракту з клієнтом не є фактом, що ми отримуємо ці гроші.*

“ *На Заході є така практика. Якщо в вас є договір з клієнтом, то ви отримаєте дуже малий відсоток кредиту. Гарантією виступає не власність, а договір. У нас такого зараз майже немає, але це було б зручно. Це, в принципі, допомогло б. Чимало грошей висить у дебіторці, тому, в принципі, вам як власнику не дуже відчутно, що агенції заробляють. Але з іншого боку, більш ніж 3% платити за ці мільйони, які висять у дебіторці, теж не вельми хочеться. Тут така палка в двох кінцях. З одного боку – гроші є, але ти їх ніколи не бачиш, а з другого – щоб вийняти їх і заробляти, то треба банку довести, що ти не шарашкіна контора. Що неможливо в сервісній індустрії. Але це єдине, що допомогло б. Однак банки не поспішають на це йти.*

“ *Це дивна й незрозуміла модель. Я не люблю незрозумілі й непрогнозовані речі, які до кінця не розумію. Якщо це стосується бізнесу, то це був би один з останніх варіантів, який я розглядала б. Тому що коли в тебе певний стрес і неприємності (а нерідко фінансові ситуації є по замовчуванню неприємними), то тобі треба мати якусь опору й упевненість, що це тебе не підведе. Я більш ніж упевнена, що наші засновники брали б гроші в разі потреби з власних джерел чи в когось із друзів позичили б, але в останню чергу з чогось нового й незрозумілого, на кшталт цього кредиту.*

Підприємці креативних індустрій більше зацікавлені в механізмі конвертованої позики.

“ *У мене таке рішення зараз народжується. Мене характеризують як стартап, якому можна надати допомогу (кредит), оцінюють привабливість мого бізнесу й надають кредит під заставу цього бізнесу. Якщо кошти банк не повертає, то він чи управляюча компанія отримує цей бізнес і може вже виводити його на нормальний рівень.*

Детальніше про ці механізми кредитування – у розділі «Моделі та механізми»

Грантові можливості досвідчені представники бізнесів використовують не стільки як додаткове джерело фінансування організації, скільки як капітал для запуску організацій та нових проєктів (продуктів).

Підготовка грантової заявки та управління грантовими проєктами, зокрема за підтримки УКФ, вимагає розвинених компетентностей та високої спроможності з боку реципієнтів такого фінансування. Саме тому грантоотримувачі УКФ демонструють краще розвинені управлінські й фінансові компетентності, ніж випускники СЕР.

Респонденти структурованих інтерв'ю, які мають досвід із підготовки та реалізації грантових проєктів, найчастіше сприймають такі можливості як розвиткові: для розробки нових напрямів, реалізації задуму, зменшення ризиків для бізнесу за рахунок додаткових надходжень. Саме тому вони є більш націлені на

подальшу комерціалізацію продукту (після завершення грантового проекту) за рахунок власних (бізнесу) коштів або ж за рахунок залучення додаткового фінансування – наприклад, інвестицій. Із цієї ж причини бізнеси (ТОВ, ФОП, ПП), які отримали гранти УКФ, краще продумують потенційну комерціалізацію продуктів за результатами проекту, ніж інші групи – установи культури, громадські організації тощо, – хто вони й можуть реінвестувати фінансові надходження.

Респонденти структурованих інтерв'ю мають різний досвід взаємодії із донорами. Хтось (як описано вище) активно користується такими можливостями, а хтось скептично ставиться до грантового фінансування. Основні перешкоди на шляху до отримання грантового фінансування – нерозуміння пріоритетів донорів, ресурсозатратність підготовки заявок, що трактують як неоплачувану працю, бюрократизм отримання й управління грантом. На думку респондентів, сконцентрованість на особливостях та пріоритетах донора робить саме його, а не цільову аудиторію, основним бенефіціаром проекту, а сам продукт-результат стає річчю-в-собі. Це, знову ж таки, призводить до того, що цей продукт стає нецікавим та непотрібним цільовій групі, а тому менш придатним до комерціалізації, адже його цінність девальвується, а ринок збуту звужується.

- “ Я дуже багато пишу грантів, бо вони дають старт проектам і зменшують ризики на 30-40%. З квітня по сьогодні – це 48 грантових заявок. Усі фінанси, які лишаються зайвими, завжди пускаються в розвиток.
- “ Гранти були поштовхами для ідей. Це грантові історії, які не вимагають у вас створення фінального продукту й супердетальної звітності. Тобто можна експериментувати, і якщо це має бізнес-привабливість, то можна йти до інвесторів.
- “ Іноді гранти перевищують суму робіт. Наприклад, переклад коштує дешевше. Тобто мені заплатили більше, і в мене лишаються вільні кошти. Усі вони спрямовуються на розвиток, жодна копійка не йде в кишеню чи на адміністративну частину.
- “ Якщо ти бізнес, вирішуєш реальну проблему – це має бути твоїм пріоритетом. А грантодавці нерідко цього не розуміють і змушують бізнес діяти всупереч своїм інтересам і всупереч інтересам свого клієнта. Тут великі витрати часу: у добі лише 24 години, тож мій час дуже дорого коштує. Коли я його витрачаю, то маю знати, як я зроблю щасливим свого клієнта. Я не зроблю його щасливим, якщо 15 разів перероблю папірці. Їм на це начхати. Гранти – це про речі, які стають твоїм пріоритетом і не стосуються твого бізнесу.
- “ Мій проєкт – підприємницький, який «народився» як втома від грантів й алергія на них. Я вважаю, що сама грантова модель в Україні хвора. Як вона працює в цивілізованих країнах? Це комбінована модель, де є бізнесова складова й субсидіарна. Я, наприклад, малоприбутковий бізнес, однак у мене є реальна аудиторія, для якої я створюю реальну цінність. Тому якби я була УКФ, то підтримала б себе насамперед, бо формулю платоспроможну аудиторію. Це знову ж не мільйони, але це хоч якесь повернення. Узагалі, ніхто не зважає на цей KPI, не турбується про стейкхолдера, бенефіціара... Дуже класно було б підтримувати розбудову аудиторії, але в це ніхто не вкладає. Усе дуже одноденне. Здати звіт і забути.

Бізнеси креативних індустрій лояльною ставляться до авансування – краудфандингу на основі винагороди та передпродажів.

Механізм передпродажів популярний серед респондентів, оскільки він дає змогу перевірити успішність продукту серед потенційних покупців, може бути частиною маркетингової кампанії та, що важливо, почати приносити кошти ще до фізичного продажу цього продукту. Особливо вдало цей механізм комбінують з ощадливим виробництвом, що допомагає уникнути залишків чи простою товару взагалі.

“ Так, воно в мене було прописано в бізнес-плані на цей сезон, однак ми його не здійснили через карантин. У нас було кілька моделей, які ми хотіли продати через передпродаж зі знижкою 20%. Я не можу сказати, що присейл у нас в країні суперпопулярний, але за кількістю лайків і запитань я чітко розумітиму, так чи ні.

“ У мене немає оренди офісу, сум за оренду складів, я не роблю великих накладів, але дуже швидко додруковую. У мене принцип: не заморозити кошти в накладах, бо там невелика різниця, тому можна робити скачками: виготовив і продав. І це пришвидшує роботу, хоча мороки теж є. Однак немає провалів, а якщо є, то невеликими партіями, і я переважно дарую в бібліотеки. Одна умова для них – прийти й забрати.

Краудфандинг, за аналогією з грантингом, використовують як стартовий капітал для реалізації окремих проєктів. Респонденти структурованих інтерв'ю так само мають досвід проведення краудфандингових кампаній різного типу, зокрема, краудфандинг на основі пожертв і винагороди для запуску й розвитку проєктів. Саме цей чинник може пояснити порівняно вищу популярність краудфандингу серед бізнесів випускників СЕР, що перебувають на стадії розвитку. Також використовують інституційний краудфандинг – як одне із джерел постійного фінансування організації задля диверсифікації бізнес-моделі та підтримки зв'язків з аудиторією.

“ Ми досі практикуємо краудфандинг, за інерцією. Бо дуже давно нічого не робимо для промоції. Це переважно люди, які декілька років тому налаштували автоплатіж, або ж їм просто захотілося нас підтримати, і вони самі знайшли на сайті кнопку «донець».

“ Загалом, ця ідея крута й правильна. Але я, скоріше, думаю про преміум-клуб (це не Patreon, бо він дбає більше про виробників контенту). Однак під цільові потреби. Наприклад, при комунікації з нашими користувачами на спільноту треба витратити більше, ніж вона може дати.

Більше про особливості краудфандингу в розділі «**Особливості краудфандингу проєктів КІ**»

Бізнес-янгіли та інвестори цікаві представникам креативних індустрій не стільки можливістю залучення фінансового капіталу, скільки їхнім входженням управлінською та фінансовою експертизою. Відсутність майданчиків – вагома причина, чому КІ не залучають капітал інвесторів. Низька спроможність бізнесів та недорозвиненість екосистеми підтримки КІ є основними причинами браку можливостей для капіталізації.

Попри поширену проблему недокапіталізації та бажання розвивати бізнес, респонденти-засновники підприємств не є готовими до входження бізнес-янгілів та інвесторів. Основна причина – страх власників втратити контроль над бізнесом. Оскільки засновники бізнесів (а нерідко й управлінці) працюють в організації від самого початку, вони мають емоційну прив'язку до певної справи, а тому не готові впускати інших людей до управління бізнесом, навіть якщо потребують фінансовий капітал. Особливо гостро це виражено в бізнесах креативних індустрій, які можна класифікувати як сімейні. Ще однією вагомою причиною відмови від співпраці з бізнес-янгілями та інвесторами є страх не виправдати очікувань надавача фінансів та не тільки принести йому меншу від очікуваної дохідність, а взагалі спричинити фінансові втрати. Зважаючи на ці фактори, та ще в поєднанні з потребою в сильних фінансових та управлінських компетентностях, представники бізнесів креативних індустрій більше зацікавлені у входженні інвесторів та, особливо, бізнес-янгілів з їхнім інтелектуальним капіталом, експертизою в управлінні організаціями й фінансами.

“ Люди, з якими я бачилася (інвестори), хочуть вкласти X, а отримати Y. І до побачення, не займай мене стратегічними, кризовими питаннями, просто прийди й принеси мені гроші! Якщо це буде людина, котра, як ви кажете, візьметься за фінанси, то це однозначно так. Мені така потрібна.

“ Це формат смарт-мані. Ми вступили в це партнерство, після цього з'явилися експерти зі сторони акселератора. Ще були можливості консультуватися й будувати стратегію. Операційно вони ніяк не беруть участі, що для мене дуже важливо. Бо в мене є досвід попереднього партнерства: я викупив частку у свого попереднього партнера, ми операційно двоє брали участь, але це гальмувало процес стратегічних рішень.

“ Поки що, наскільки я бачу, це те, що вже на собі випробував, – коли людина заходить грішми й інтелектуально. Я не готовий брати в компанію партнера, який просто хоче отримувати дивіденди. Я вважаю, що людина, яка заходить тільки інтелектуально, все одно має вкласти в бізнес свої кровні.

Опитані OKI, які можна віднести до сімейних типів бізнесу, не схильні залучати зовнішніх інвесторів. Головна тому причина – страх втратити контроль над бізнесом та емоційна прив'язка до нього як до суто сімейної справи, куди сторонні особи не повинні втручатися (навіть якщо вони є справді кращими управлінцями або ж можуть надати необхідний додатковий капітал на взаємовигідних умовах).

“ Це сімейний бізнес, тому ми не розглядали входження нових людей. Я гадаю, що й надалі інвестиції в класичному варіанті не будуть актуальними, а ось маловідсоткові кредити й гранти – це той напрям, який ми нині спробуємо реалізувати. Як зміниться наш бізнес через рік-два, важко сказати. Поки що це закрыта тема, бо це лише сімейний бізнес.

“ Я колись думала про залучення інвестора, однак мій батько категорично проти. Для того щоб зробити гроші, треба десь узяти гроші. Зараз нестабільна ситуація, тому я пішла б у банк чи, імовірно, шукала б закордонного інвестора та сперечалася з батьком.

Ті ж респонденти, які висловлюють згоду на інвестування, не готові віддавати велику частку бізнесу. Вони хочуть залишатися мажоритарними власниками своїх бізнесів, щоб мати за собою остаточне право ухвалення рішень. З цієї ж причини респонденти воліють викупувати частки своїх партнерів і ставати одноосібними власниками та управлінцями компаній.

“ В українських реаліях якщо ми говоримо про інвестиції, то інвестори купують 51% або й узагалі 90%. На Заході – 5-10%. Нас таке не цікавить, ми не живемо фантастично, але ми рухаємося туди, де нам цікаво.

“ На початку в нас було сім партнерів, які саме й закривали різні експертні зони. На жаль, ця модель виявилася не дуже стабільною. Бо немає однозначного «інпуту» від усіх партнерів. По суті, зараз я викупив частки бізнесу у всіх партнерів і є одноосібним власником.

“ На старті ми залучили одного фінансового партнера, який допоміг нам перекрити перші два місяці касового розриву. Це була невелика сума, і ми дуже легко це зробили. Він отримав частку в компанії. Однак це була нетипова інвестиція, бо було радше як кредит, адже ми повернули ті гроші й виплачували ту частку дивідендів. Грубо кажучи, це позика під 0, але дивіденди – це як формат довгострокового отримання відсотків. Коли я викупив долю, то в нього була десь 300% дохідність.

Серед респондентів структурованих інтерв'ю чітко простежуються ті самі перешкоди в доступі до інвестицій, що й у випадку з випускниками СЕР: незнання майданчиків чи брак достатньої їх кількості, а також відсутність підготовленої пропозиції для інвестора. Вони тільки починають з'являтися, наприклад, Ukrainian Startup Fund, Lviv Tech Angels, ICLUB. Проте знання представників бізнесів креативних індустрій про них є доволі обмеженими. Оскільки досвідчені гравці ринку мають краще фінансове управління, то вони можуть підготувати таку пропозицію, показати звітність та надати іншу необхідну інформацію. Втім, вони теж усвідомлюють, що компанія повинна бути достатньо розвиненою та прибутковою, щоб привабити такого інвестора.

- “ Таку ціль ми собі не ставили. Ми працюємо, щоб total value компанії була достатньо високою, щоб розвивати ці частки власності. Рано чи пізно ми до того дійдемо, однак більше, ніж на 20% власності, ми інвестора не заводитимемо. Я хочу дійти до такого рівня, щоб ці 20% коштували 400-500 тисяч доларів. Для цього в нас має бути постійно працюючі 5-6 об'єктів, достатня маржинальність і репутація.
- “ Ну, саме наш сервісний бізнес доволі некапіталомісткий, не потребує великих витрат на створення першої базової команди. Тому це достеменно можна створювати за кошти не інвесторів чи партнерів, а особистих. У моєму досвіді були історії створення агенцій із зовнішнім фінансуванням, і це ніколи добром не закінчувалося. Я прихильник того, щоб це проходило еволюційним шляхом. Щоб створити агенцію й відкрити ФОП, не треба значних коштів, офісу. Ти можеш працювати вдома на балконі, або ж зняти за 50 доларів місце в коворкінгу на 15 робочих днів з юридичною адресою.
- “ У нас була пропозиція зовні щодо інвестування, однак, щиро кажучи, засновники в цьому не зацікавлені, бо бізнес і так функціонує.

КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ

Порівняно з випускниками СЕР, респонденти структурованих інтерв'ю мають краще усвідомлену потребу у фінансовому плануванні та є носіями розвиненіших бізнес-компетентностей у компанії / організації. Займаються плануванням та фінансовим управлінням як самі власники бізнесів (після додаткового навчання чи консультування), так і інші члени команди чи зовнішні фахівці, які мають відповідну експертизу.

Основна причина, чому респонденти структурованих інтерв'ю не залучають бізнес-янголів та інвесторів, – страх втратити контроль над бізнесом.

Ті ж респонденти, які готові розглядати можливості капіталізації, зацікавлені не стільки у фінансовому, скільки в інтелектуальному капіталі інвесторів та бізнес-янголів. Незнання майданчиків так само є актуальною проблемою.

Респонденти, які мають досвід грантування УКФ, також стикаються з проблемою недофінансування проєктів через запізніле отримання фінального траншу, тобто лише по їх завершенню. Найчастіше цей розрив перекривають відтермінуванням оплат чи дофінансуванням з інших проєктів.

Грантинг як джерело фінансування має неоднозначне сприйняття серед опитаних ОКІ. З одного боку, ці можливості використовують для втілення нових чи здешевлення вже наявних проєктів. З другого боку, підготовка заявки та адміністрування гранту є трудомісткими, і нерідко становлять перешкоду для підприємців і врешті знеохочують їх.

Авансування (передпродажі та краудфандинг) є популярним серед респондентів, проте тільки як додаткове джерело доходу.

Підприємці зацікавлені насамперед у зручному та короткостроковому кредитуванні, наприклад, для закриття наявних чи потенційних касових розривів. Довготривалого банківського кредитування респонденти уникають.

Навіть при готовності вдаватися до середньо- та довгострокового банківського кредитування, респонденти стикаються із проблемою кредитної застави. Засобів виробництва, адекватних заставі, або немає, або їхня сумарна оціночна вартість недостатня. А практика кредитування під заставу інтелектуальних прав чи конвертованих позик в Україні поки що не розвинена.

Однак нові формати кредитування – під заставу майбутніх продажів та під заставу надходжень за договором – є цікавими й прийнятними для ОКІ.

ПРО ПРОЄКТ

Проект «Фінансування креативних індустрій» мав на меті дослідити потребу креативних індустрій у фінансуванні та готовність надавачів фінансування (банків, фондів, інвесторів, клубів бізнес-янголів) цю потребу задовольнити, знайти потенційні точки дотику.

Практична цінність проекту полягає у розробці типових документів для інвестування у креативні індустрії та кредитування операторів креативних індустрій, розробці моделей фінансування та стратегічних рекомендацій, які допоможуть покращити залучення капіталу для операторів креативних індустрій.

Партнером проєкту є агенція економічного розвитку PPV Knowledge Networks.

PPV Knowledge Networks – агенція економічного розвитку. PPV Knowledge Networks займається розвитком бізнесів та міжсекторних зв'язків. Практики: креативна економіка, зелена економіка, розвиток МСП, місцевий економічний розвиток, бізнес-консалтинг, грантовий менеджмент. Агенція надає послуги з проєктного менеджменту, консалтингу, аналітики для бізнесу та організацій. Працює у Львові з 2008 року.

Проект реалізувався за підтримки Українського культурного фонду.

Український культурний фонд (УКФ) — державна установа, заснована у 2017 році. Діяльність Фонду орієнтована на розвиток національної культури всередині країни та її популяризацію за кордоном. Фонд забезпечує сприятливі умови для розвитку інтелектуального та духовного потенціалу особистості і суспільства, широкий доступ громадян до національного культурного надбання, підтримує культурне розмаїття та інтеграцію української культури у світовий культурний простір.

Автори: Володимир Воробей, Марта Кобринович, Лілія Кривецька, Назар Гудз, Марія Кравченко, Ігор Лісний, Ольга Гуцол, Володимир Крижанівський

Юридична складова: Анна Мацюк, Микола Костюк, Тетяна Шиманська

Фінансування креативних індустрій. Аналітичний звіт — Львів., 2020.