

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему «Розвиток спільного економічного проекту
ПАТ «БАНК ВОСТОК» і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Виконала: студентка 2 курсу групи 8.0721-з
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та
страхування, освітня програма фінанси і кредит

Ю.С. Медяник

Керівник д.е.н., професор Крилов Д.В.

Рецензент к.е.н., професор Кущик А.П.

Запоріжжя – 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування
Освітній рівень магістр
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування
Освітня програма фінанси і кредит

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ А.П. Кущик

«_____» _____ 2022 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Медяник Юлії Сергіївни

1. Тема роботи: «Розвиток спільного економічного проекту ПАТ «БАНК ВОСТОК» і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
керівник роботи: Крилов Денис Валерійович, д.е.н., професор
затверджені наказом ЗНУ від 9 червня 2022 р. № 641-с.
2. Строк подання студентом роботи: 14 листопада 2022 р.
3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності ПАТ «БАНК ВОСТОК», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», інформація Національного банку України та Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та статті вітчизняних і зарубіжних авторів.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити переваги та загрози посилення економічної співпраці банків і торговельних мереж; опрацювати спільні економічні проекти банків і торговельних мереж в Україні; узагальнити методичні підходи до визначення ефективності реалізації спільного економічного проекту для банку та торговельної мережі; провести оцінювання ефективності реалізації спільного економічного проекту для ПАТ «БАНК ВОСТОК» і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; дослідити системи управління ризиками та можливості усунення недоліків спільного економічного проекту банку та торговельної мережі; обґрунтувати напрями підвищення ефективності спільного економічного проекту для ПАТ «БАНК ВОСТОК» і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; визначити заходи з диверсифікації економічної співпраці банків і торговельних мереж в Україні на засадах цифрової трансформації.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 17 рис. і 23 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Крилов Д. В., професор	8.08.2022 р.	8.08.2022 р.
2	Крилов Д. В., професор	13.09.2022 р.	13.09.2022 р.
3	Крилов Д. В., професор	04.10.2022 р.	04.10.2022 р.

7. Дата видачі завдання: 20 червня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	20.06.2022 р. – 30.07.2022 р.	виконано
2.	Виконання вступу	1.08.2022 р. – 07.08.2022 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	08.08.2022 р. – 12.09.2022 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	13.09.2022 р. – 3.10.2022 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	4.10.2022 р. – 17.10.2022 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	18.10.2022 р. – 1.11.2022 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	1.11.2022 р. – 13.11.2022 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	14.11.2022 р.	виконано

Студент _____ Ю.С. Медяник
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Д.В. Крилов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ І.Ю. Кисільова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 114 с., 17 рис., 23 табл., 71 джерело, 4 додатки.

Об'єктом дослідження виступає процес управління спільними економічними проєктами банків і торговельних мереж. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку спільного економічного проєкту ПАТ «БАНК ВОСТОК» та ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних і методичних засад, а також розробка практичних рекомендацій щодо розвитку спільного економічного проєкту ПАТ «БАНК ВОСТОК» і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Завдання: визначити переваги та загрози посилення економічної співпраці банків і торговельних мереж; опрацювати спільні економічні проєкти банків і торговельних мереж; узагальнити методичні підходи до визначення ефективності спільного економічного проєкту; оцінити ефективність спільного економічного проєкту для ПАТ «БАНК ВОСТОК» і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; дослідити управління ризиками та можливості усунення недоліків спільного економічного проєкту; обґрунтувати напрями підвищення ефективності спільного економічного проєкту ПАТ «БАНК ВОСТОК» і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; визначити заходи з диверсифікації економічної співпраці банків і торговельних мереж в Україні.

Наукова новизна дослідження: набули подальшого розвитку методичні підходи до визначення ефективності реалізації спільних економічних проєктів банками та торговельними мережами. Практичне значення мають розробки з обґрунтування напрямів диверсифікації економічної співпраці банків і торговельних мереж в Україні на засадах цифрової трансформації, зокрема для ПАТ «БАНК ВОСТОК» і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

ЕКВАЙРИНГ, МОБІЛЬНИЙ БАНКІНГ, НЕОБАНК, РИТЕЙЛ,
СПІЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОЄКТ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ.

SUMMARY

Qualifying work: 114 p., 17 fig., 23 tab., 4 annex, 71 references.

The object of the research is the process of managing joint economic projects of banks and trade networks. The subject of the study is the theoretical, methodical and practical aspects of the development of the joint economic project of PJSC "BANK VOSTOK" and LLC "SILPO-FOOD".

The purpose of the qualification work is to generalize the theoretical and methodological principles, as well as to develop practical recommendations for the development of the joint economic project of PJSC "BANK VOSTOK" and LLC "SILPO-FOOD".

The task: to determine the advantages and threats of strengthening the economic cooperation of banks and trade networks; develop joint economic projects of banks and trade networks; generalize methodical approaches to determining the effectiveness of a joint economic project; evaluate the effectiveness of the joint economic project for PJSC BANK VOSTOK and LLC SILPO-FOOD; to investigate risk management and the possibilities of eliminating the shortcomings of the joint economic project; justify directions for improving the efficiency of the joint economic project of PJSC "BANK VOSTOK" and LLC "SILPO-FOOD"; determine measures to diversify the economic cooperation of banks and trade networks in Ukraine.

The following methods of economic research were used during the qualification work: analysis and synthesis, abstract-logical, economic-statistical, monographic, experimental, etc.

The information base of the research consists of financial reporting data of PJSC "BANK VOSTOK", LLC "SILPO-FOOD", as well as monographic studies and articles by domestic and foreign authors.

The scientific novelty of the research: methodical approaches to determining the effectiveness of the implementation of joint economic projects by banks and trade networks have gained further development, according to which it is necessary

to pay attention to the specifics of the financial statements of these participants, to analyze absolute and relative financial indicators before the implementation of the project and after its implementation, to also evaluate, if it is drawn up, consolidated financial statements, as well as take into account all the risks of banking and trading activities.

Developments on substantiation of directions for diversification of economic cooperation of banks and trade networks in Ukraine on the basis of digital transformation are of practical importance, in particular for PJSC "BANK VOSTOK" and LLC "SILPO-FOOD".

ACQUIRING, MOBILE BANKING, NEOBANK, RETAIL, JOINT ECONOMIC PROJECT, DIGITAL TRANSFORMATION.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОЇ СПІВПРАЦІ БАНКІВ ІЗ ТОРГОВЕЛЬНИМИ МЕРЕЖАМИ В УКРАЇНІ.....	10
1.1 Переваги та загрози посилення економічної співпраці банків і торговельних мереж.....	10
1.2 Спільні економічні проекти банків і торговельних мереж в Україні	20
1.3 Методичні підходи до визначення ефективності реалізації спільного економічного проекту для банку та торговельної мережі	30
2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СПІЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПРОЄКТУ БАНКУ ТА ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ	42
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	42
2.2 Аналіз фінансового стану ПАТ «БАНК ВОСТОК»	53
2.3 Оцінювання ефективності реалізації спільного економічного проекту для ПАТ «БАНК ВОСТОК» і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	64
3 РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНОЇ СПІВПРАЦІ БАНКІВ ІЗ ТОРГОВЕЛЬНИМИ МЕРЕЖАМИ В УКРАЇНІ.....	76
3.1 Управління ризиками й усунення недоліків спільного економічного проекту для ПАТ «БАНК ВОСТОК» і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	76
3.2 Напрями підвищення ефективності спільного економічного проекту для ПАТ «БАНК ВОСТОК» і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	85
3.3 Диверсифікація економічної співпраці банків і торговельних мереж в Україні на засадах цифрової трансформації.....	93
ВИСНОВКИ.....	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	108
ДОДАТКИ.....	115

ВСТУП

В умовах цифрових трансформацій з'являються так звані необанки, вплив яких на економіку ще потребує ґрунтовного аналізу. Таким необанком є спільний економічний проєкт одного з банків України та всеукраїнської торговельної мережі, а саме ПАТ «БАНК ВОСТОК» і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Запроваджений він був як своєрідна маркетингова стратегія, спосіб ефективної взаємодії фінансового та торговельного капіталів, отримання за рахунок цього мультиплікативних ефектів усіма учасниками. Актуальність проблеми, недостатня її розробленість зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи магістра, її мету та задачі.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є узагальнення теоретичних і методичних засад, а також розробка практичних рекомендацій щодо розвитку спільного економічного проєкту ПАТ «БАНК ВОСТОК» і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні завдання дослідження:

- визначені переваги та загрози посилення економічної співпраці банків і торговельних мереж;
- опрацьовані спільні економічні проєкти банків і торговельних мереж в Україні;
- узагальнені методичні підходи до визначення ефективності реалізації спільного економічного проєкту для банку та торговельної мережі;
- проведена оцінка ефективності реалізації спільного економічного проєкту для ПАТ «БАНК ВОСТОК» і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- досліджені системи управління ризиками та можливості усунення недоліків спільного економічного проєкту банку та торговельної мережі;
- обґрунтовані напрями підвищення ефективності спільного економічного проєкту для ПАТ «БАНК ВОСТОК» і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;

– визначені заходи з диверсифікації економічної співпраці банків і торговельних мереж в Україні на засадах цифрової трансформації.

Об'єктом дослідження виступає процес управління спільними економічними проєктами банків і торговельних мереж. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку спільного економічного проєкту ПАТ «БАНК ВОСТОК» та ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

При виконанні кваліфікаційної роботи використані такі методи економічних досліджень: аналізу та синтезу, абстрактно-логічний, економіко-статистичний, монографічний, експериментальний та ін.

Інформаційну базу дослідження складають дані фінансової звітності ПАТ «БАНК ВОСТОК», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», а також монографічні дослідження та статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

Наукова новизна дослідження: набули подальшого розвитку методичні підходи до визначення ефективності реалізації спільних економічних проєктів банками та торговельними мережами, відповідно до яких необхідно зважати на специфіку фінансової звітності цих учасників, аналізувати абсолютні та відносні фінансові показники до запровадження проєкту та після його реалізації, оцінювати також, якщо вона складається, консолідовану фінансову звітність, а також враховувати всі ризики банківської та торговельної діяльності.

Практичне значення мають розробки з обґрунтування напрямів диверсифікації економічної співпраці банків і торговельних мереж в Україні на засадах цифрової трансформації, зокрема для ПАТ «БАНК ВОСТОК» і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати кваліфікаційного дослідження пройшли апробацію на Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент ХХІ століття : глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 2022 рік). Публікації. За матеріалами дослідження подано до друку статтю в збірник наукових праць «Нова економіка» (м. Запоріжжя, 2022 рік).

1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОЇ СПІВПРАЦІ БАНКІВ ІЗ ТОРГОВЕЛЬНИМИ МЕРЕЖАМИ В УКРАЇНІ

1.1 Переваги та загрози посилення економічної співпраці банків і торговельних мереж

Звісно, банки традиційно співпрацюють із торговельними мережами, відкриваючи й обслуговуючи їхні рахунки, приймаючи від них вклади, надаючи різноманітні кредити, здійснюючи депозитарне обслуговування операцій із цінними паперами та похідними фінансовими інструментами, забезпечуючи розрахунково-касові трансакції, а також багато інших банківських і фінансових операцій відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» [1].

Окремо тут слід виокремити, в контексті актуалізації проблематики цього дослідження, зокрема еквайринг, а також інтерчейндж. Адже кожен учасник економічних відносин прагне мінімізувати свої витрати, збільшивши вигоду від співпраці. Проте спочатку доцільно визначитися зі змістом цих економічних понять.

Так, інтерчейндж є комісією, яку банк, що обслуговує магазин (у тому числі онлайн) перераховує банку, чиею платіжною картою було сплачено товар або послугу. Вона складає близько 60-75% розміру комісії, яку сплачує бізнес за еквайринг, тобто за можливість приймати безготівкову оплату [2].

Еквайринг – це по суті платіжна послуга, що полягає в прийнятті платіжних інструментів, результатом якої є переказ коштів отримувачу та/або видача коштів у готівковій формі.

При цьому платіжний інструмент є персоналізованим засобом, пристроєм та/або набором процедур, які відповідають вимогам законодавства та погоджені користувачем і надавачем платіжних послуг для надання платіжної інструкції [3].

Варто зазначити, що до фінансових платіжних послуг належать такі:

1) послуги із зарахування готівкових коштів на рахунки користувачів, а також усі послуги щодо відкриття, обслуговування та закриття рахунків (крім електронних гаманців);

2) послуги із зняття готівкових коштів з рахунків користувачів, а також усі послуги щодо відкриття, обслуговування та закриття рахунків (крім електронних гаманців);

3) послуги з виконання платіжних операцій із власними коштами користувача з рахунку/на рахунок користувача (крім платіжних операцій з електронними грошима), у тому числі:

а) виконання кредитового переказу;

б) виконання дебетового переказу;

в) виконання іншої платіжної операції, в тому числі з використанням платіжних інструментів;

4) послуги з виконання платіжних операцій з рахунку/на рахунок користувача (крім платіжних операцій з електронними грошима), за умови що кошти для виконання платіжної операції надаються користувачу надавачем платіжних послуг на умовах кредиту, у тому числі:

а) виконання кредитового переказу;

б) виконання дебетового переказу;

в) виконання іншої платіжної операції, у тому числі з використанням платіжних інструментів;

5) послуги з емісії платіжних інструментів та/або здійснення еквайрингу платіжних інструментів;

б) послуги з переказу коштів без відкриття рахунку;

7) послуги з випуску електронних грошей та виконання платіжних операцій з ними, у тому числі відкриття та обслуговування електронних гаманців [4].

До нефінансових платіжних послуг належать: послуги з ініціювання платіжної операції; послуги з надання відомостей з рахунків.

Крім надання платіжних послуг, платіжні установи, банки, оператори поштового зв'язку, установи електронних грошей, філії іноземних платіжних установ мають право надавати послуги, що є допоміжними до платіжних послуг:

- послуги оператора платіжної системи;
- послуги технологічного оператора;
- інші послуги, визначені як допоміжні до надання платіжних послуг відповідно до законодавства.

Надання платіжних послуг (у тому числі виконання окремих або разових платіжних операцій, відкриття та обслуговування рахунків тощо) здійснюється на підставі договору, що укладається між надавачем платіжних послуг та користувачем відповідно до вимог законодавства, на узгоджених сторонами умовах.

Договір про надання платіжних послуг укладається в письмовій формі (паперовій або електронній). Договір про надання платіжних послуг може укладатися шляхом приєднання користувача до договору, розміщеного у доступному для клієнта місці у надавача платіжних послуг та на його веб-сайті в мережі Інтернет. Усі поточні редакції публічної пропозиції укладення договору та документів, що містять інформацію про комісійні винагороди, процентні ставки, курс перерахунку іноземної валюти, що застосовуються до обраної користувачем платіжної послуги, що надається користувачу, зберігаються на веб-сайті надавача платіжних послуг із зазначенням строку їх дії. Користувачі мають право в будь-який час отримати доступ до всіх редакцій публічної пропозиції укладення договору та інших документів, зазначених у цій статті, що розміщені на веб-сайті надавача платіжних послуг.

У разі виникнення неоднозначного тлумачення прав та обов'язків сторони за договором за участю споживача платіжних послуг такі права та обов'язки тлумачаться на користь такого споживача.

Національний банк України має право встановлювати додаткові вимоги до договорів про надання платіжних послуг [5].

До платіжних інструментів належать:

- 1) прямий дебет;
- 2) кредитовий трансфер;
- 3) електронні платіжні засоби.

Національний банк України має право визначати інші види платіжних інструментів та порядок їх емісії.

Еквайринг здійснюється еквайром на підставі договору, укладеного з отримувачем, з урахуванням вимог законодавства України. В здійсненні еквайрингу щодо однієї платіжної операції може брати участь один або більше еквайрів. Предметом еквайрингу можуть бути платіжні операції з переказу коштів та/або з видачі готівкових коштів з використанням платіжного пристрою.

Надання особою користувачам виключно супровідних технічних, технологічних та/або інформаційних послуг, у тому числі забезпечення та обслуговування платіжних пристроїв для виконання платіжних операцій, не вважається еквайрингом.

Порядок здійснення еквайрингу у платіжних системах визначається правилами відповідних платіжних систем з урахуванням вимог законодавства. В разі виникнення ризику порушення прав користувачів внаслідок використання платіжних інструментів Національний банк України має право визначити порядок здійснення еквайрингу таких платіжних інструментів, у тому числі обмеження щодо порядку здійснення еквайрингу [6].

Еквайр та/або емітент за кожну платіжну операцію між ними із застосуванням платіжної картки прямо чи опосередковано (через третіх осіб) мають право сплачувати комісійну винагороду (інтерчейндж).

Торговець сплачує еквайру комісійну винагороду та/або іншу плату за еквайринг відповідно до укладеного між ними договору (плата за еквайринг).

Еквайр у разі зміни (збільшення або зменшення) розміру інтерчейнджу зобов'язаний здійснити відповідне корегування плати за еквайринг згідно з умовами та у порядку, встановленими договором між еквайром та торговцем.

З 2021 р. активізувалися дискусії про те, якими мають бути умови комісій для ритейлу за користування послугами банків. Одні наполягали на обмеженні доходів банків від безготівкових платежів, інші були проти, аргументуючи це тим, що в ціні кожного товару, що продається в Україні, вже закладені відсотки банківської комісії, які бізнес має платити банкам за проведення оплати картами.

Проте ринок «сказав своє слово», а Національний банк України та міжнародні платіжні системи Visa та MasterCard підписали меморандум, згідно з яким планувалося поступове зниження граничного розміру ставок внутрішньодержавних міжбанківських комісій (інтерчейнджу), тобто доходу банку від платіжної системи за операції по картах.

Зазвичай, великі ритейлери укладають договір з банком чи фінансовими компаніями за прийом платежів від клієнтів, які розраховуються картками. Банки беруть відсоток – стандартний починався від 2,5%. Чим більше продають ритейлери – тим менший цей відсоток. Для деяких платежів – комунальні послуги, оплата за проїзд, телефонний зв'язок – ця ставка ще нижче.

Втім умови змінюються, регулятор хоче в три етапи знизити ставку інтерчейндж. Але на такі зміни має дати дозвіл Антимонопольний комітет України. Якщо це станеться, ставки поступово знизяться. Очікувалося, що цифри по ставці інтерчейндж будуть знижуватися в три етапи:

- перший – не більше 1,20%;
- другий – не більше 1,00%;
- третій – не більше 0,90%.

Унаслідок банки отримуватимуть менше коштів від операцій із ритейлерами. Це змусить їх шукати нові способи збереження прибутку. Можливі варіанти [7]:

- додаткові комісії/плата за користування картками – аналогічно до європейської моделі (зараз же майже у всіх банках України користування картками безкоштовне, за винятком преміальних карток, звісно);

– перегляд умов кешбеку для клієнтів (про це вже заявили деякі лідери ринку).

Банки рухатимуться до відмови від фізичних карток – через ресурс на їх випуск, обіг, заміну та обслуговування. Також заохочуватимуть клієнтів отримувати інтернет-картки. Важлива умова для отримання інтернет- карток – віддалена онлайн-ідентифікація клієнтів. Скажімо, через національний портал «Дія» та в інші способи. Банки, відтак, долучаться й до розвитку умов онлайн-ідентифікації клієнтів.

Клієнти повертатимуться до готівкових розрахунків, якщо умови банків будуть некомфортні. Але це буде масово, користуватися картками – зручно та вже стало справою звички для мільйонів українців. Окремо варто готуватися й до змін для фізичних осіб. Наприклад, можуть виникнути нові умови інкасації для бізнесу.

Ритейлери готові до нових умов – для них зміни мінімальні. Однак їм варто готуватися до перегляду відносин із банками. Це можуть бути або оновлені комісії за послуги інкасації, або ж інші додаткові платежі. Все для того, щоб банки отримали ті гроші, які недоотримають від змін комісій інтерчейндж.

Зміна вартості товарів у ритейлі якщо й відбудеться, то не буде відчутною для споживача. Ключова зміна, яку ми відчуємо першою, – нові знижені ставки кешбеку. Які саме – стане відомо вже скоро, щойно банки визначаться та адаптуються. Кешбеки знизяться не раптово, а поступово – відповідно до змін ставок інтерчейндж, до 2023 р.

У березні 2022 р. Національна платіжна система «Простір» ухвалила рішення тимчасово скасувати міжбанківські комісії (інтерчейндж) за операціями оплати товарів і послуг за допомогою платіжних карток ПРОСТІР. Таке рішення ухвалили на підтримку пропозиції банківської спільноти. Це рішення спрямоване на стимулювання безготівкових операцій в умовах воєнного стану задля безпеки як громадян та бізнесу, так і банківських працівників. Ініціатива банків про скасування комісії за послуги еквайрингу

дозволить підтримати торгово-сервісні підприємства, які забезпечують життєдіяльність в ці критичні для нашої країни часи.

У Національному банку України наголошують, що інтерчейндж, встановлений учасниками ринку, є запорукою розвитку безготівкових платежів і скорочення тіньової економіки. Тож у якості компромісу пропонують банкам та платіжним системам самостійно поступово знижувати комісію [8].

Тож, коли фінансовий менеджмент банків оцінив наслідки від можливого в майбутньому зниження інтерчейнджу чи його скасування на певний час, яке вже мало місце, щоправда через російське вторгнення в Україну, то більш активно почали розвиватися різноманітні економічні проекти співпраці з торговельними мережами.

В сучасних умовах функціонування національної економіки, що характеризуються перманентними кризовими явищами, торговельні мережі відчують брак фінансових ресурсів для реалізації інноваційних проєктів, спрямованих на посилення їхніх конкурентних переваг і створення стратегічних перспектив розвитку.

Як слушно зауважила В. В. Огородник [9], фінансова взаємодія між підприємствами та банками є вигідною для всіх учасників цих відносин. Наприклад, підприємства мають змогу отримати додаткові фінансові ресурси, а банки забезпечити диверсифікацію кредитно-інвестиційного портфеля. Втім коло потенційних учасників таких фінансових відносин не обмежується лише банками, до взаємодії можуть долучатися й інші фінансові установи (лізингові, інвестиційні, страхові компанії та інші учасники фінансового ринку).

Світова практика доводить ефективність спільної діяльності суб'єктів бізнесу в межах фінансово-промислових груп, звісно за умови, що така діяльність не порушує чинного антимонопольного законодавства [10]. Проте, як зазначають Н. А. Ясинська та Г. Г. Сердюкова [11], сьогодні в Україні не діють відповідні механізми правового регулювання діяльності таких інтегрованих структур.

Обґрунтовуючи переваги об'єднання торговельних мереж із банками, треба також обов'язково зважати на загрози утворення трастових конструкцій, або ж використання банків суто для цілей кредитування пов'язаних осіб. Національний банк України визначає таку фінансову установу як «банк-пилосос», що збирає кошти вкладників та фінансує ними інші бізнес-проекти власника [8]. Але, щоб уникнути таких негативних проявів інтеграції та консолідації бізнесу, мають бути задіяні відповідні запобіжники з боку того ж Національного банку України з його розширеними повноваженнями в рамках проекту «спліт», Антимонопольного комітету України тощо.

Сьогодні в Україні ще досить багато неформальних об'єднань бізнесу у вигляді фінансово-промислових груп, які офіційно не зареєстровані. Якщо ж аналізувати передбачені правовим полем форми об'єднання підприємств реального сектору економіки та фінансових установ, то напевне найбільш доцільними з юридичних, організаційних і економічних аспектів виявляються консорціуми [12] та холдингові компанії [13].

Консорціум може бути створений для реалізації спільних бізнес-проектів, а холдинг утворюється для постійної спільної діяльності з підпорядкуванням усіх учасників материнській компанії, що контролює та координує взаємодію інтегрованого об'єднання.

Переваги, що виникають унаслідок реалізації баками та торговельними мережами спільних економічних проектів, доцільно розглянути окремо для вищезначених учасників (табл. 1.1).

Так, вони можуть і співпадати, проте необхідно зважати на особливості фінансової та торгової сфер економіки, що зумовлює потребу виокремлення переваг для банків, а також їхніх партнерів з царини ритейлу. Наприклад, ефекти синергії будуть схожими, проявлятися внаслідок консолідації бізнесу та пришвидшення оборотності активів, однак у торговельній мережі збільшуватимуться обсяги продажів, а банк отримуватиме більше комісійного доходу, торговельна мережа матиме додатковий захист за рахунок фінансового капіталу, а банк диверсифікуватиме свої економічні ризики.

Таблиця 1.1 – Систематизація переваг реалізації спільних економічних проєктів для банків, а також для торговельних мереж

Переваги для банків	Переваги для торговельних мереж
Прихильність клієнтів до торговельної мережі, з якою співпрацює банк, позитивно впливає на його репутацію	Довіра клієнтів до банку може збільшити кількість покупців певної торговельної мережі, що співпрацює з цим банком
Зменшення інтерчейнджу внаслідок чого хоч і менша комісія за еквайринг, однак майже повністю надходить на користь банку, що реалізує спільний економічний проєкт із торговельною мережею	Витрати на фінансування програми лояльності покупців компенсуються економією на комісії за еквайрингове обслуговування банком, із яким налагоджена економічна співпраця
Збільшення комісійних доходів за рахунок зростання обсягів відповідних банківських операцій	Зростання доходу торговельної мережі внаслідок позитивного ефекту програми лояльності, зокрема щодо обсягу продажів
Інтеграція торгового капіталу до фінансового капіталу банку підвищує його фінансову стійкість і в цілому поліпшує фінансовий стан	Об'єднання з фінансовим капіталом банку підвищує потенціал фінансового стану торговельної мережі, що співпрацює з банком
Диверсифікація економічних ризиків за рахунок співпраці та реалізації спільних проєктів із торговельною мережею	Можливості перерозподілу ризиків і часткового перенесення їх зі сфери торгівлі в фінансову сферу економіки
Збільшення можливостей реалізації соціальних проєктів	Розширення варіантів підтримки соціальних ініціатив для розвитку суспільства
Стратегічні перспективи для інтеграційних процесів і гармонійного розвитку корпоративної культури банку у співпраці з торговельною мережею	Ширші перспективи стратегічного розвитку на засадах економічного партнерства торговельної мережі та банку, що посилюють економічну безпеку бізнесу

Зрозуміло, що переваги завжди нерозривно пов'язані із загрозами, адже те, що збільшує прибутковість, як правило, призводить до зростання рівня економічних ризиків.

На рис. 1.1 узагальнені загрози, що можуть виникнути в процесі реалізації банками та торговельними мережами спільних економічних проєктів, унаслідок посилення їхнього економічного співробітництва на засадах інтеграції фінансового та торгового капіталів.

У результаті ретельного узагальнення та порівняння загроз із перевагами посилення економічної співпраці банків і торговельних мереж стає очевидним, що нереалізовані переваги перетворюються на загрози, здебільшого.

Крім того, все-таки переваг більше, більший і масштаб їхнього позитивного впливу на фінансовий стан учасників, на їхні конкурентні

переваги та стратегічні перспективи розвитку.



Рисунок 1.1 – Загрози для банків і торговельних мереж у процесі реалізації ними спільних економічних проєктів

Спільні економічні проєкти дають можливість банкам і торговельним мережам досягати ефектів синергії, тому їх доцільно розвивати. Втім їхній зміст не повинен обмежуватися еквайрингом або ж програмами лояльності, перед менеджментом учасників відкривається широкий горизонт для поглиблення та диверсифікації напрямів економічної взаємодії фінансового та торгового капіталу, для реалізації інноваційних спільних економічних проєктів.

1.2 Спільні економічні проекти банків і торговельних мереж в Україні

Розвиток економічних відносин і ускладнення умов, за яких він відбувається, зумовлюють потребу пошуку та реалізації нових управлінських підходів, а також інноваційних прийомів у веденні бізнесу. До того ж, актуалізується необхідність поєднання зусиль суб'єктів економіки, консолідації різних ресурсів, зокрема фінансових, людського капіталу, інтеграції навколо спільних проектів.

Сучасні українські торговельні мережі разом із банками почали запроваджувати спільні економічні проекти, спрямовані на розширення та втримання клієнтської бази. При чому, покупці мережі торговельних маркетів, отримуючи клієнтські картки, стають одночасно й клієнтами банків, забезпечуючи бізнес-партнерам ефект синергії.

Натомість, клієнти отримують зручний фінансовий інструмент, супровід і консультаційну допомогу, додаткові знижки, можливість брати участь у програмах лояльності тощо.

Такі економічні проекти в Україні реалізуються Корпорацією «АТБ» спільно з АТ «Райффайзен Банк» [14], а також FOZZY GROUP у співпраці з ПАТ «БАНК ВОСТОК» [15]. Економічно таке співробітництво себе цілком виправдовує, надаючи клієнтам більше можливостей, аніж у конкурентів. Однак, у технічному плані це висуває підвищені вимоги до програмного забезпечення бізнес-процесів як у торговельних мережах, так і в банках. Утім зараз рівень розвитку відповідної сфери ІТ дає змогу забезпечити все це належним чином.

У цьому контексті Семенова К. Д. і Тарасевич Н. В. слушно зауважили, що сьогодні модель клієнтського капіталу має використовуватися в системі вимірювання ефективності банківського маркетингу, оскільки вона пов'язує джерела зростання клієнтського капіталу та фінансові результати діяльності банків. Банки, які мають намір бути конкурентоспроможними на фінансовому ринку, мають активно застосовувати нові технології цифрової трансформації,

щоб стати більш динамічними та ефективними в задоволенні потреб клієнтів. З метою широкого впровадження цифрового банкінгу необхідно: покращити систему гарантування безпеки платежів як для покупців, так і для продавців банківських продуктів та послуг; удосконалити правове регулювання цифрового банкінгу; створити умови для масового запровадження системи цифрових підписів, які даватимуть банківському менеджменту можливість безпомилкової ідентифікації; розробити та запровадити нові банківські послуги [16].

Окремо слід наголосити на важливості взаємної підтримки банків і торговельних підприємств у сучасних умовах, коли російські агресори нахабно вторглися в Україну. Наші торговельні мережі докладають зусиль, щоб полегшити життя населення в умовах воєнного стану, а банки за підтримки регулятора допомагають їм у цьому. Так, наприклад, громадяни мають змогу отримати готівку на касах, зменшилися комісії за розрахунки, а подекуди вони скасовані взагалі [17].

Отже, тісна співпраця торговельних мереж і банків дає додаткові конкурентні переваги всім учасникам такої взаємодії, розширює клієнтську базу, а клієнти в свою чергу мають змогу користуватися супроводом, підтримкою, отримувати знижки та брати участь у програмах лояльності.

В табл. 1.2 стисло охарактеризовані спільні економічні проекти банків і торговельних мереж України, що діяли протягом останнього часу та які розвиваються зараз у досить складних умовах російсько-української війни. Проте вони потребують у контексті цього дослідження більш детального вивчення.

Так, наприклад, спільний економічний проект АТ КБ «ПРИВАТБАНК» і суб'єктів торгового бізнесу, а також сфери послуг «Бонус+» є клієнтською програмою лояльності, якою банк заохочував власників своїх платіжних карток. Щоправда, зараз проект не працює, оскільки оновлюється. Програма «Бонус+» давала можливість власникам карток АТ КБ «ПРИВАТБАНК» економити на покупках і накопичувати додаткові кошти на платіжній картці.

Таблиця 1.2 – Характеристика спільних економічних проєктів банків і торговельних мереж України

Назва проєкту	Учасники	Характеристика проєкту й особливості реалізації	Примітки
Програма «Бонус+»	АТ КБ «ПРИВАТБАНК» і широке коло суб'єктів бізнесу зі сфер торгівлі та послуг	Клієнти банку, розраховуючись платіжною карткою мали змогу накопичувати бонуси як певний відсоток від розміру платежу, які також можна було потім використовувати для оплати товарів або послуг, які реалізовувалися учасниками програми – суб'єктами бізнесу	Програму призупинено, втім анонсовано, що вона оновлюється
Програми лояльності «ФШКА»	АТ «Райффайзен Банк», ПрАТ «СК «Універсальна» і досить багато суб'єктів бізнесу сфери торгівлі та послуг	Власники карток програми лояльності «ФШКА», коли купують товари чи сплачують послуги, в тому числі зарубіжних інтернет-магазинів, отримують певний відсоток бонусів, які в подальшому можливо також витратити на придбання	Фінансові установи не домінують у цій програмі, торговельна мережа не одна, а багато учасників
Картка АТБ від Райфу	АТ «Райффайзен Банк» і Корпорація «АТБ»	Покупцям торговельної мережі «АТБ» пропонується платіжна картка від АТ «Райффайзен Банк», використовуючи яку для придбання товарів у цій мережі, вони отримують додатково 5% знижку	Проєкт поки має досить вузький спектр пропозицій, але потенціал до розвитку
Банк Власний Рахунок	ПАТ «БАНК ВОСТОК» і FOZZY GROUP, зокрема ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», а також інші суб'єкти бізнесу	Клієнти – власники платіжних карток ПАТ «БАНК ВОСТОК», емітованих у межах проєкту «Банк Власний Рахунок», розраховуючись ними в мережі супермаркетів «Сільпо» отримують подвійні бонуси за програмою лояльності, хоча це лише «верхівка айсбергу», бо вони залучаються до широкого спектра банківських і фінансових послуг, крім того, до проєкту долучаються зараз інші суб'єкти бізнесу сфер торгівлі та послуг	Спільний проєкт із найбільшою інтеграцією банку та торговельної мережі, що активно розвивається

Основна ідея програми «Бонус+» полягає в тому, що клієнти банку при покупці в магазині-партнері отримують свого роду бонуси, які потім можуть використовувати для розрахунку в торговельних точках партнерської мережі.

До програми були підключені всі види карт і в будь-якій валюті, а бонуси автоматично нараховувалися на спеціальний рахунок, їх можна було використовувати для покупок в майбутньому. Грошові кошти надходили в розмірі до 20% від суми сплаченої покупки, а розмір бонусних нарахувань в кожній з торгових точок був індивідуальний.

Проект охоплював понад 43 тис. торгових точок, що були офіційними партнерами банку, серед яких мережі супермаркетів, магазини побутової техніки та одягу, мережі автозаправок, клініки, готелі, ресторани і кафе, а також найбільш популярні інтернет-магазини.

Після кожної покупки на телефон надходили повідомлення з кількістю зарахованих бонусів. Існувало кілька способів дізнатися розмір грошових накопичень в системі «Бонус+»: використовуючи банкомат; за допомогою сервісу інтернет банкінгу Приват24 або мобільного банкінгу Privat24; через мобільний телефон. Оновлення балансу «Бонус+» відбувалося один раз на добу вранці.

Зняти або перевести гроші з рахунку «Бонус+» не було змоги. Банк не надавав можливість здійснити обмін «Бонус+» на карту банку. Єдиний спосіб використовувати бонусні гроші – витратити на покупки. Якщо накопичені бонуси за програмою «Бонус+» немає можливості перевести в готівку, то виникає резонне питання про те, яким чином і як їх можна витратити? Було два варіанти витратити накопичені гривні:

- 1) провести розрахунок в магазині-учаснику бонусної програми;
- 2) придбати купон на знижку через сайт банку.

Для розрахунку в магазині необхідно переконатися в тому, чи дійсно цей магазин є учасником цієї партнерської програми (логотип з фірмовою полуничкою). Для розрахунку бонусами перед покупкою необхідно було попередити про свої наміри списання коштів з бонусного рахунку продавця або касира. Другим варіантом витратити накопичені бонуси було придбання купона на знижку через сайт банку. З таким купоном від партнерів програми була можливість значно економити на товарах [18].

Програма лояльності «ФІШКА» є комплексом взаємовідносин, у результаті яких учасники мають право отримати винагороди, а під час проведення акцій (пропозицій) у рамках програми – також винагороди акцій і пропозицій на визначених умовах.

У цьому економічному проєкті партнерами є АТ «Райффайзен Банк», ПрАТ «СК «Універсальна» і досить багато суб'єктів бізнесу сфери торгівлі та послуг. Учасниками програми можуть бути дієздатні фізичні особи, які досягли віку 18 років і є громадянами України, що постійно проживають на території України. Програма лояльності сьогодні об'єднує вже понад 7 млн клієнтів, які з картою Fishka роблять свої щоденні покупки вигіднішими. Для цього необхідно: отримати картку Fishka; почати накопичувати бали за здійснені покупки; використовувати бали на додаткову знижку та цінні винагороди.

Можливо зареєструватися та отримати віртуальну картку: на сайті, в додатку Fishka. Наприклад, кожна покупка в ПрАТ «СК «Універсальна» принесе додаткові бонуси, адже програма повертає 1% від вартості договору страхування балами на картку Fishka. Для цього необхідно пред'явити картку Fishka перед укладенням договору страхування, потім оплатити за послугу. Бали Fishka будуть нараховані впродовж тижня після здійснення оплати за договором страхування. Отримувати бали можна також за заправку паливом на ОККО, користування мобільним зв'язком Lifecell та за покупки в інших партнерів програми. А також при розрахунку платіжною картою Fishka від АТ «Райффайзен Банк» [19].

Із сервісом Fishka Online є змога повертати до 15% балами Fishka від суми покупки в улюблених інтернет-магазинах. Усі накопичені бали можна використати на приємні винагороди: знижки в партнерів програми, товари та сертифікати з каталогу винагород.

Додаток Fishka містить:

- віртуальну картку;
- акції та пропозиції партнерів;

- каталог винагород;
- історію транзакцій та аналітику витрат (детальну інформацію про витрачені кошти, нараховані та списані бали в розрізі партнерів та періодів).

Проект розвивається, до нього постійно долучаються нові учасники.

Попри складні воєнні умови мільйони українців, як і раніше, знову мають можливість щодня купувати гарантовано свіжі продукти та значно економити власні кошти. Це стало можливим завдяки поверненню ексклюзивних знижок на чималий асортимент продуктів і товарів першої необхідності в найбільшій за багатьма показниками торговельній мережі країни «АТБ».

Йдеться про запроваджені ще в довоєнний час безпрецедентні знижки для власників платіжних карток «АТБ» від Райфу. У понад тисячі сучасних комфортних супермаркетів лідера вітчизняної торгівлі вже більш як чверть століття клієнти мають змогу економити значні кошти завдяки постійно діючим акціям. А от для власників пластикових платіжних карток (оформити й отримати таку картку нескладно, послуга є безоплатною) до вже діючих знижок додається ще одна. Відтак ціни на сотні товарів стають найпривабливішими.

Більше року тому торговельна мережа «АТБ» спільно з АТ «Райффайзен Банк» і Visa випустили унікальний для нашої країни банківський продукт – картку «АТБ-Рау», яка максимально спростила процес покупок і надала можливість мільйонам громадян заощаджувати чималі кошти. Варто зазначити, що окрім економії під час купівлі товарів, ця картка надає своєму власникові всі переваги звичайної Visa Gold. Вона безоплатна для здійснення будь-яких транзакцій, у тому числі й поповнення в банківських терміналах самообслуговування. Також на неї можна отримувати зарплату, пенсію, соціальну допомогу.

Платіжну картку «АТБ» від Райфу можна поповнювати безготівковим переказом (у тому числі через Raiffeisen Online), готівкою в терміналах City24 та у відділеннях і центрах самообслуговування АТ «Райффайзен Банк» по всій

Україні.

Картка «АТБ» від Райфу надає українцям такі особливі переваги:

- ексклюзивні додаткові знижки в торговельній мережі «АТБ Маркет»;
- переваги банківської картки Visa Gold із безоплатним відкриттям та обслуговуванням;
- зняття готівки без комісій у банкоматах АТ «Райффайзен Банк» та будь-якого банку України;
- зарахування коштів без комісій на картку;
- поповнення готівкою в терміналах City24;
- купівля товарів в Україні та за кордоном.

Нещодавно в добре знайомих кожному українцю дискаунтерах «АТБ» знову з'явилися акційні пропозиції, які дають змогу постійно економити значні кошти. Наразі на дві сотні товарних позицій вже діє акція «Суперціна». Найближчим часом кількість акційних продуктів буде збільшено. Також вже діє акція «Економія», за умовами якої кожного тижня можна купувати певні групи продуктів із чималою знижкою. Нині це близько двох десятків товарних позицій, та з часом їхня кількість також зростає. Вже сьогодні можна придбати за акційними цінами молочні продукти, ковбасні вироби, пельмені, вареники, шоколад тощо. Повернення акційних пропозицій доводить, що попри будь-які обставини місія «АТБ» лишається незмінною, тобто твердо стояти на передовій продовольчої безпеки країни та надавати широким верствам населення можливість купувати свіжі продукти за демократичними та чесними цінами [20].

Ще в Україні Fozzy Group запустив віртуальний Банк Власний Рахунок. У партнерському проєкті з ПАТ «БАНК ВОСТОК» необхідно визначити переваги цього небанку та вигоди користування платіжною карткою Банк Власний Рахунок.

Мобільний Банк Власний Рахунок запустили ще восени 2021 р. Він працює за банківською ліцензією ПАТ «БАНК ВОСТОК», що входить до Fozzy Group («Сільпо», Fozzy, магазини гаджетів Ringoo), та в партнерстві з

MasterCard. У табл. 1.3 наведені умови платіжної картки цього проєкту.

Таблиця 1.3 – Умови платіжної картки Банк Власний Рахунок

Основні умови	Характеристики
1	2
Види карток	Фізичні (з наявністю пластикової картки) Віртуальні (без наявності)
Валюта рахунку	Гривня
Оформлення віртуальної та фізичної картки	Безкоштовно
Обслуговування віртуальної та фізичної картки	
Перевипуск віртуальної та фізичної картки	
Готівкове поповнення картки через каси в мережах партнерів: «Сільпо», «Ringo», каси та термінали ПАТ «БАНК ВОСТОК»	Безкоштовно
Безготівкове поповнення картки	
Зняття готівкових коштів через каси та банкомати українських банків	0,5% за рахунок власних коштів 4% + 20 грн за рахунок кредитних коштів
Зняття готівкових коштів через каси та банкомати українських банків, отриманих як вигреш у рекламно-маркетингових акціях ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	Безкоштовно
Зняття готівкових коштів за межами України	2% за рахунок власних коштів 6% + 3 дол. США (в еквіваленті за курсом купівлі, що встановлено для операцій із платіжними картками на день списання операції за рахунком) за рахунок кредитних коштів
Зняття готівкових коштів через каси в торговельних точках	20 грн в Україні 3 дол. США (в еквіваленті за курсом купівлі, що встановлено для операцій із платіжними картками на день списання операції за рахунком) за межами України
Розрахунки картокою в торговельних точках та інтернет-магазинах	Безкоштовно
Переказ коштів із картки на картку або на поточні рахунки фізичних осіб	На клієнтів українських банків: безкоштовно за рахунок власних коштів 4% за рахунок кредитних коштів На картку закордонного банку: 2% за рахунок власних коштів 6% за рахунок кредитних коштів
Комісія за операції з quasi-готівкою	4% за рахунок власних коштів 8% за рахунок кредитних коштів
Поповнення мобільного телефону за власні або кредитні кошти	Безкоштовно
Комунальні платежі за власні чи кредитні кошти	

Продовження таблиці 1.3

1	2
Переказ на поточні рахунки ФОП, юридичних осіб, що відкриті в українських банках	Безкоштовно за рахунок власних коштів 4% за рахунок кредитних коштів
Підключення та обслуговування системи онлайн-банк через мобільний додаток	Безкоштовно
Комісія для платежів за банківськими шаблонами в мобільному додатку	Розмір комісії залежить від отримувача платежу (про конкретний розмір комісії банк повідомляє клієнта за допомогою мобільного додатка до моменту здійснення цього платежу)
Процентна ставка, що нараховується щомісяця на залишок власних коштів – послуга «Назбиратус»	5% річних
Процентна ставка, що нараховується щомісяця на залишок власних коштів на картці	0%
Активація послуги «Назбиратус»	Безкоштовно
Поповнення «Назбиратус»	

У додатку Банк Власний Рахунок легко оплачувати онлайн-покупки та рахунки, переказувати гроші з картки на картку, користуватися кредитним лімітом, накопичувати кошти на депозиті «Назбиратус». А ще з цією карткою можна збирати бали, щоб потім використати їх для покупок у мережі «Сільпо».

Основні переваги Банк Власний Рахунок такі.

1) Кешбек за покупки. Розраховуючись у торговельній мережі «Сільпо» та інших магазинах, можна збирати бали. Якщо клієнт має картку «Власний Рахунок», при реєстрації у Банк Власний Рахунок треба просто вказати той самий мобільний номер, що й у програмі, і бали синхронізуються.

Накопичувати бали «Власного Рахунку» можна в будь-яких фізичних та онлайн-магазинах. За кожен витрачений гривню нараховується один бал, за покупки в «Сільпо» та Le Silpo – два бали, у shop.silpo.ua й resto.silpo.ua – три бали.

Щомісяця накопичені бонуси перетворюються на певну суму, яка автоматично зараховується на рахунок клієнта. Алгоритм конвертації балів відбувається за рахунком: 1% від загальної кількості балів = бонус у гривні. Наприклад, 20 тис. балів – це 200 грн бонусом. Бонуси можна використати на

покупки в «Сільпо». Відстежувати кількість балів і зарахування можна в додатках Банку Власний Рахунок і «Сільпо».

2) 0% комісій на перекази та поповнення. У Банк Власний Рахунок немає жодних комісій за сплату платежів із власних коштів і перекази на картки інших банків. Також без комісій можна поповнити власну картку на касах «Сільпо» та в сервісах Ringoo.

3) Кредитний ліміт до 100 тис. грн. Усі клієнти Банку Власний Рахунок отримують кредитний ліміт до 100 тис. грн із пільговим періодом до 62 днів. Кредитний ліміт легко змінити в налаштуваннях додатку.

4) 7% річних за накопичення. За допомогою накопичувального рахунку «Назбиратус» у мобільному застосунку Банку Власний Рахунок можна легко зібрати бажану суму на здійснення своїх мрій – у програмі діє ставка 7% річних.

Спершу бажано обрати омріяну ціль, необхідну суму заощаджень і термін накопичення. А мобільний додаток зорієнтує, скільки потрібно відкласти за вказаний період, та нагадуватиме про внесок. Поповнити чи списати гроші з «Назбиратуса» можна за 2 хвилини – без комісій і втрати відсотків.

5) Спеціальні пропозиції. Також для клієнтів Банку Власний Рахунок діє реферальна програма «Кава з друзями»: запрошуйте друзів долучитися до Банку Власний Рахунок – кожен отримає 50 грн бонусу та філіжанку кави (каву можна взяти в кав'ярні «Сільпо» за 1 грн).

Для оформлення картки не потрібно ходити до банку, адже все можна зробити швидко й онлайн. Діджитал-картка з'явиться у додатку миттєво. Також можна замовити фізичну картку, яку надішлють поштою.

Щоб стати користувачем Банку Власний Рахунок необхідно:

- встановити мобільний застосунок Банк Власний Рахунок (в App Store або Google Play);

- пройти реєстрацію, завантаживши в додатку документи (це можна зробити через «Дію» або надіславши фотографії паспорта й коду платника

податків);

– пройти верифікацію банком документів та отримати картку – діджитал або фізичну.

Також картку Банку Власний Рахунок можна придбати за 1 грн на касах в торговельній мережі «Сільпо» [21].

На сьогодні, якщо оцінювати масштабність і результативність спільних економічних проєктів саме банку та торговельної мережі, то ПАТ «БАНК ВОСТОК» і FOZZY GROUP, зокрема ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» мають найбільш розвинену співпрацю, що позиціонується як «Банк Власний Рахунок». Проєкт пропонує власникам відповідних платіжних карток не лише додаткові бонусні бали за купівлю з використанням цих карток як засобів платежу, але й широкий спектр фінансових послуг. У такий спосіб задіяний увесь комплекс маркетингових інструментів, які просувають продукти як банку, так і товари торговельної мережі.

Щоб об'єктивно оцінити ефективність такої співпраці в межах реалізації спільного економічного проєкту для кожного з учасників, до речі, до числа яких долучаються зараз уже й інші суб'єкти бізнесу, необхідно застосовувати певні методичні підходи, які досліджені в межах кваліфікаційної роботи магістра.

1.3 Методичні підходи до визначення ефективності реалізації спільного економічного проєкту для банку та торговельної мережі

Розвитку бізнесу в сучасних умовах притаманні процеси інтеграції, злиття та поглинання, що надають їхнім учасникам можливості забезпечення ефектів синергії за рахунок спільної господарської діяльності в межах об'єднання банку та торговельної мережі. Ефект синергії проявляється в мультиплікації соціально-економічних або інших результатів господарювання внаслідок оптимального поєднання зусиль усіх членів інтегрованого бізнес-

формування.

Проте впливає така синергетична дія не одразу й неоднаковою мірою на кожного з учасників об'єднання банків і торговельних мереж. Ефекти синергії можуть стосуватися фінансово-економічної, соціальної чи екологічної сфер, або, наприклад, позитивно відбиватися на підвищенні рівня безпеки об'єданого бізнесу, забезпеченні нових конкурентних переваг тощо.

До того ж, слід враховувати, що хоча йдеться переважно про додаткові вигоди за рахунок ефекту синергії, все-таки можливий і несприятливий сценарій, коли через накопичення невирішених проблем у процесі формування та розвитку об'єднання підприємств виникає так званий негативний ефект синергії. Така неоднорідність синергетичних проявів зумовлює необхідність їх систематизації, а можливості підвищення ефективності об'єданого бізнесу, як і загрози можливих втрат через негативний ефект синергії, потребують оцінювання з використанням сучасних методичних прийомів.

Дослідження спрямоване на класифікацію ефектів синергії в діяльності об'єднань банків і торговельних мереж, а також удосконалення методичних підходів до оцінювання ефективності реалізації ними спільних економічних проєктів.

Сьогодні досліджень, які спрямовані на з'ясування суті синергетичних проявів інтеграції бізнесу, класифікацію ефектів синергії та розвиток науково-методичної бази щодо їх оцінювання, не надто багато. Проте такі праці є, так, у статті Т. М. Гамми проаналізована синергія з позиції впливу на ефективність угод злиття та поглинання в підприємницькій діяльності. Аналізу процесів злиття та поглинання також присвячена стаття Г. А. Єгорової, у якій зокрема були охарактеризовані різні синергетичні ефекти, що виникають унаслідок інтеграції бізнесу [22].

В дисертації І. І. Криштопи структуровані ефекти синергії від об'єднання підприємств за традиційними перспективами збалансованої системи показників із метою отримання інформації про синергетичні переваги

такої інтеграції. В статті О. М. Одінцева розроблений механізм синергії в кластерних формуваннях підприємств, а в дисертаційній роботі Є. Ю. Куриляка досліджені кластерні форми організації виробництва в економіці з обґрунтуванням доцільності створення підсистеми розробки кластерної політики з формування синергічного ефекту кластера [23].

Наукова стаття Р. В. Севастьянова присвячена виявленню особливостей класифікації синергетичних ефектів, а Л. Д. Водянка й І. В. Яскал, окрім класифікації, досліджували також підходи до оцінювання синергетичних ефектів у діяльності підприємств [24].

Досить ґрунтовне опрацювання методичних і прикладних аспектів оцінювання ефектів синергії від інтеграції підприємств міститься в статтях О. С. Кравченко, Л. С. Кухній, І. О. Тивончука та Г. Я. Глинської, а також Г. Ю. Шпортюка та М. К. Вишневської. Однак, зважаючи на невирішеність проблем методичного характеру, необхідність уточнення суті та розвитку класифікації ефектів синергії в діяльності об'єднань підприємств, існує потреба подальшого дослідження за цими напрямками [25].

Завданнями дослідження є визначення економічної сутності поняття «ефект синергії об'єднання банку та торговельної мережі», вдосконалення класифікації ефектів синергії, що виникають унаслідок об'єднання бізнесу, та розвиток методичних підходів до їх оцінювання щодо спільних економічних проєктів банку та торговельної мережі.

Сьогодні під час формування традиційних об'єднань підприємств, як подекуди й у процесі їх розвитку, не повною мірою враховується ефект синергії, що може проявлятися не одразу, а в більш віддаленій перспективі. Утім цей соціально-економічний ефект, як правило, значно перевищує початкові інвестиції, виправдовуючи ризики, пов'язані зі створенням інтегрованого бізнес-формування. Крім того, зважаючи на появу сучасних форм об'єднань підприємств, які надають їхнім учасникам нові можливості розвитку економічних відносин і підвищення на цій основі їх ефективності, потребує уточнення дефініція «ефект синергії об'єднання банку та

торговельного підприємства».

Для цього був проведений компаративний аналіз існуючих визначень ефекту синергії, синергетичного ефекту та синергічного ефекту підприємств унаслідок їх інтеграції.

Так, у науковій статті Т. М. Гамми на основі аналізу існуючих визначень обґрунтовано, що в економіці синергетичний ефект, пов'язаний із комбінованим використанням кількох взаємоузгоджених стратегій, виявляється кориснішим, аніж ізольоване впровадження якоїсь однієї з них, і на практиці менеджерів більше цікавить результат дії синергії внаслідок поєднання складових у єдине ціле. Дослідниця наводить класифікацію синергетичних ефектів, детально характеризуючи між іншим його операційний, фінансовий, інвестиційний, функціональний, маркетинговий, управлінський та інноваційний різновиди.

Вивчаючи мотиви укладання угод злиття та поглинання, Г. А. Єгорова зазначає, що синергетичний ефект проявляється в збільшенні показників ефективності діяльності підприємства чи доданої вартості активів унаслідок об'єднання підприємств у єдину систему, де ефект від їх взаємодії перевищує суму ефектів діяльності кожного підприємства окремо.

На думку Л. С. Кухній, оцінка синергетичного ефекту взаємодії структурних одиниць підприємства чи підприємств повинна базуватися на кількісній багатокритеріальній системі показників, яка враховувала б не тільки фінансово-економічну складову (економічну підсистему підприємства), але й діагностувала ефект взаємодії на соціальну складову (соціальну підсистему підприємства), що в результаті інтегруються в єдиний показник оцінювання межі необхідності об'єднання структурних елементів (підрозділів) та підприємств [26].

Науковці Г. Ю. Шпортько та М. К. Вишневська, досліджуючи ефективність формування та функціонування кластерів, зазначають, що ефект синергії в умовах кластера як синергетичної системи є результатом орієнтації всіх суб'єктів системи в процесі їх взаємодії на потреби споживачів.

Синергетичний ефект досягається, зокрема, шляхом створення єдиної системи планування, координації та організації процесу взаємодії учасників кластера, в результаті чого загальний ефект системи (зокрема, доходи) перевищує ефекти окремих елементів системи, які діють незалежно [27].

Узагальнюючи наявні дефініції та враховуючи нові можливості, що виникають при створенні сучасних форм об'єднань підприємств, можна запропонувати таке визначення. Ефект синергії об'єднання підприємств є соціально-економічним або іншим позитивним і взаємовигідним результатом спільної діяльності учасників об'єднання підприємств, який зумовлюється новими можливостями, що виникають унаслідок інтеграції, кількісно та якісно значно перевищує суму ефектів від діяльності окремих підприємств без утворення об'єднання, проте характеризується, як правило, не негайним виникненням, а формуванням через певний часовий проміжок зі збільшенням у довгостроковій перспективі.

Дослідники пропонують дещо відмінні підходи до класифікації ефектів синергії, так, Г. А. Єгорова виділяє чотири основні види синергетичних ефектів унаслідок злиття та поглинання: інвестиційний, операційний, управлінський і фінансовий. Натомість І. І. Криштопа, зазначаючи можливості отримання за рахунок об'єднання бізнесу виробничого, інноваційного, кадрового, маркетингового, соціального, фінансового та інших синергетичних ефектів, зосереджує увагу на структуруванні ефектів синергії за традиційними перспективами збалансованої системи показників: внутрішні бізнес-процеси, клієнти, навчання та розвиток, а також фінанси.

Дещо спрощеною є класифікація, запропонована О. М. Одінцовим, який виділяє такі види синергізму: синергія реалізації результатів виробництва, оперативний синергізм, інвестиційний синергізм. Є. Ю. Куриляк обґрунтовуючи доцільність створення підсистеми формування синергічного ефекту кластера, класифікує види цього ефекту за ресурсами, а саме: людські ресурси та know-how, фінансові ресурси й інфраструктурні (матеріальні) ресурси. Хоча такий підхід також не охоплює всього розмаїття можливих

ефектів синергії, що виникають унаслідок інтеграції підприємств.

Досить ґрунтовною є класифікація синергії Р. В. Севастьянова, що враховує різні види відповідних ефектів, їхніх форм, напрямів дії та корисності. Отже, беручи до уваги цей та інші підходи, пропонуємо вдосконалену класифікацію ефектів синергії в діяльності об'єднань підприємств (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Удосконалена класифікація ефектів синергії щодо спільних економічних проєктів банків і торговельних мереж

Ознаки класифікації	Види, форми та напрями дії ефектів синергії	Характеристика окремих ефектів синергії в діяльності сучасних об'єднань підприємств
1	2	3
За видами ефектів синергії в діяльності сучасних об'єднань підприємств	Безпеки бізнесу	Підвищення рівня економічної безпеки учасників об'єднання
	Виробничий	Забезпечення ефекту масштабу виробництва та підвищення якості продукції, робіт і послуг
	Екологічний	Збільшення можливостей впровадження екологічних технологій
	Збільшення гудвілу	Зростання вартості бізнесу та його позитивного гудвілу
	Інвестиційний	Ширші можливості отримання кредитів і залучення інвестицій
	Інноваційний	Підтримка новаторства й орієнтація на нові технології бізнесу
	Кадровий	Підвищення продуктивності праці, мотивація і розвиток персоналу
	Конкурентоспроможності	Отримання конкурентних переваг і лідерство на ринку
	Маркетинговий	Зростання продажів, якісне задоволення потреб існуючих клієнтів і розширення клієнтської бази як банку, так і торговельної мережі
	Соціальний	Реалізація стратегії корпоративної соціальної відповідальності бізнесу
	Управлінський	Розвиток менеджменту з використанням сучасних підходів
За напрямом дії	Фінансовий	Покращення фінансового стану членів і об'єднання взагалі
	Позитивний	Підвищення фінансово-економічних показників об'єднання
	Негативний	Погіршення результатів діяльності окремих або всіх учасників

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
За охопленням учасників об'єднання підприємств	Для окремих учасників	Проявляється лише в окремих учасників об'єднання підприємств
	Для всіх учасників	Позитивно впливає на всіх учасників об'єднання підприємств
	Узагалі для об'єднання підприємств	Внаслідок поєднання ефектів синергії, що виникають в учасників, зумовлюється загальний мультиплікаційний ефект об'єднання
За формою прояву корисної дії	Прямий	Безпосередній позитивний результат у діяльності об'єднання підприємств
	Опосередкований	Неоднозначний позитивний ефект, який не прямо впливає на результати господарювання, маючи лише опосередковану дію
За терміном виникнення та тривалістю	Короткостроковий	Виникає майже одразу, проте має нетривалий позитивний вплив
	Середньостроковий	Позитивний вплив з'являється через певний часовий лаг
	Довгостроковий	Виникнення ефекту синергії відтерміноване, проте й позитивна дія забезпечується на досить тривалий строк
За масштабом прояву ефекту синергії	Тактичний	Охоплює лише окремі напрями діяльності об'єднання підприємств
	Стратегічний	Позитивно відбивається на всіх напрямках діяльності об'єднання підприємств, забезпечуючи засади для стратегічного розвитку

У табл. 1.4 розширений перелік окремих видів ефектів синергії в діяльності об'єднань банків і торговельних підприємств (наприклад, безпеки бізнесу, збільшення гудвілу, конкурентоспроможності), а також запропоновані такі ознаки класифікації, як:

- охоплення учасників об'єднання підприємств (для окремих учасників, для всіх учасників, загалом для інтегрованого бізнес-формування);
- термін виникнення та тривалість дії ефекту синергії (коротко-, середньо- і довгостроковий);
- масштаб прояву (тактичний і стратегічний ефект синергії).

Сучасна методична база пропонує принаймні декілька основних підходів, які практично можуть використовуватися з метою визначення ефекту синергії від об'єднання бізнесу. Так, Л. Д. Водянка й І. В. Яскал оперують

показниками сумарної економії для кожного члена об'єднання підприємств, зростання вартості капіталу, грошових потоків і збільшення гудвілу інтеграційного формування [28].

У своїй статті О. С. Кравченко дослідила зарубіжний досвід, що дало можливість запропонувати методику розрахунку чистого приведеного ефекту синергії, скорегованого на нелінійну функцію, яка відображає спроможність підприємства до досягнення синергетичного ефекту. Щоб визначити доцільність інтеграції підприємств та оцінити ефект синергії Л. С. Кухній пропонує враховувати зміни показника EBITDA та здійснювати прогнозування чистого грошового потоку. Натомість учені І. О. Тивончук і Г. Я. Глинська описали методику визначення чистої теперішньої вартості злиття, що відображає ефект синергії та враховує ринкову вартість об'єднаного підприємства й окремих підприємств до злиття, виплачену премію та витрати процесу поглинання [29].

У дослідженні Г. Ю. Шпортко та М. К. Вишневської при визначенні ефекту синергії акцент робиться на необхідності врахування ринкової вартості чистих активів, зростання чистого прибутку та динаміки нарахованої амортизації.

Враховуючи ці підходи, пропонуємо такий алгоритм оцінювання ефектів синергії в діяльності об'єднань банків і торговельних підприємств (рис. 1.2).

Слід зазначити, що об'єктивну оцінку як загального ефекту синергії в цілому для об'єднання підприємств, так і для його членів, можливо отримати шляхом ретельного добору кількісних показників і якісних критеріїв із їх об'єднанням у комплексній моделі визначення інтегрального показника. Для цього слід аналізувати окрему фінансову звітність кожного учасника, проводити діагностику консолідованої фінансової звітності об'єднання підприємств, а також враховувати думки експертів із метою формалізації якісних критеріїв. Оцінювання має проводитися за допомогою використання сучасних економіко-математичних інструментів, які дають змогу не лише

визначати фактично досягнуті ефекти синергії, але й прогнозувати майбутні сценарії розвитку об'єднання підприємств щодо забезпечення ефекту синергії.



Рисунок 1.2 – Запропонований алгоритм оцінювання ефектів синергії спільного економічного проекту банку та торговельної мережі

На основі компаративного аналізу існуючих дефініцій ефекту синергії, синергетичного ефекту та синергічного ефекту підприємств унаслідок їх інтеграції запропоноване власне визначення поняття «ефект синергії об'єднання банків і торговельних підприємств», яке враховує мультиплікацію соціально-економічних або інших позитивних і взаємовигідних результатів діяльності підприємств – учасників інтегрованого бізнес-формування за рахунок їх спільного господарювання. Зазначено, що ефект синергії в діяльності об'єднань банків і підприємств, як правило, виникає не негайно, проте в довгостроковій перспективі має тенденцію до збільшення за умови раціонального поєднання кооперації між учасниками об'єднання підприємств із забезпеченням спеціалізації кожного з них [30].

У результаті дослідження різних ознак і критеріїв, які використовуються вченими для систематизації синергетичних ефектів, удосконалена класифікація видів ефектів синергії в діяльності сучасних об'єднань підприємств із обґрунтуванням окремих форм, напрямів прояву цих ефектів, які виникають за рахунок добровільної інтеграції підприємств, а також процесів злиття та поглинання в економіці.

Крім того, визначена можливість прямого й опосередкованого прояву позитивного чи негативного ефекту синергії внаслідок або вдалої взаємодії між учасниками об'єднання банків і підприємств, або через невирішеність проблем у діяльності інтегрованого бізнес-формування відповідно. Наявність певних особливостей у функціонуванні об'єданого бізнесу зумовлює потребу розвитку методичних підходів і до оцінювання економічної результативності діяльності об'єднань підприємств, оскільки традиційні методи визначення ефективності не враховують саме можливих ефектів синергії від взаємовигідної діяльності учасників інтегрованого бізнес-формування. Тому були досліджені методичні та практичні аспекти оцінювання ефектів синергії в діяльності об'єднань підприємств із виділенням недоліків і переваг існуючих методичних підходів.

Обґрунтована доцільність комплексного аналізу як окремої фінансової звітності кожного з учасників, так і консолідованої фінансової звітності інтегрованого бізнес-формування, що дає можливість оцінювати позитивні чи негативні ефекти синергії для кожного підприємства й об'єданого бізнесу загалом. Крім того, в сучасних умовах розвитку інформаційних технологій процес аналізу необхідно проводити з використанням економіко-математичного інструментарію, що дає змогу не лише визначати фактично забезпечені ефекти синергії, але й отримувати прогнози на майбутнє з досить високим рівнем вірогідності досягнення цих результатів.

Отже, запропоноване власне визначення ефекту синергії об'єднання банку та торговельної мережі як соціально-економічного чи іншого позитивного та взаємовигідного результату спільної діяльності учасників

об'єднання, який зумовлюється новими можливостями, що виникають унаслідок інтеграції, кількісно та якісно значно перевищує суму ефектів від діяльності окремих банків і підприємств без утворення об'єднання, проте характеризується, як правило, не негайним виникненням, а формуванням через певний часовий проміжок зі збільшенням у довгостроковій перспективі.

Розширений перелік окремих видів ефектів синергії в діяльності об'єднань банків і підприємств (наприклад, безпеки бізнесу, збільшення гудвілу, конкурентоспроможності), а також запропоновані такі ознаки класифікації, як: охоплення учасників об'єднання банків і підприємств (для окремих учасників, для всіх учасників, у цілому для інтегрованого бізнес-формування); термін виникнення та тривалість дії ефекту синергії (коротко-, середньо- і довгостроковий); масштаб прояву (тактичний і стратегічний ефекти синергії).

Досліджені методичні та практичні аспекти оцінювання ефектів синергії в діяльності об'єднань банків і підприємств із обґрунтуванням доцільності комплексного аналізу як окремої фінансової звітності кожного з учасників, так і консолідованої фінансової звітності інтегрованого бізнес-формування, що дає можливість оцінювати позитивні чи негативні ефекти синергії для кожного підприємства й об'єднаного бізнесу взагалі. Аналіз необхідно проводити з використанням економіко-математичного інструментарію.

Перспективи подальшого дослідження полягають у вдосконаленні методичних підходів до оцінювання ефекту синергії в діяльності сучасних об'єднань банків і торговельних мереж.

Висновки до розділу 1

Спільні економічні проекти дають можливість банкам і торговельним мережам досягати ефектів синергії, тому їх доцільно розвивати. Втім їхній зміст не повинен обмежуватися еквайрингом або ж програмами лояльності, перед менеджментом учасників відкривається широкий горизонт для

поглиблення та диверсифікації напрямів економічної взаємодії фінансового та торгового капіталу, для реалізації інноваційних спільних економічних проєктів.

Сучасні українські торговельні мережі разом із банками почали запроваджувати спільні економічні проєкти, спрямовані на розширення та втримання клієнтської бази. При чому, покупці мережі торгівельних маркетів, отримуючи клієнтські картки, стають одночасно й клієнтами банків, забезпечуючи бізнес-партнерам ефект синергії.

Натомість, клієнти отримують зручний фінансовий інструмент, супровід і консультаційну допомогу, додаткові знижки, можливість брати участь у програмах лояльності тощо.

На сьогодні, якщо оцінювати масштабність і результативність спільних економічних проєктів саме банку та торговельної мережі, то ПАТ «БАНК ВОСТОК» і FOZZY GROUP, зокрема ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» мають найбільш розвинену співпрацю, що позиціонується як «Банк Власний Рахунок». Проєкт пропонує власникам відповідних платіжних карток не лише додаткові бонусні бали за купівлю з використанням цих карток як засобів платежу, але й широкий спектр фінансових послуг. У такий спосіб задіяний увесь комплекс маркетингових інструментів, які просувають продукти як банку, так і товари торговельної мережі.

Щоб об'єктивно оцінити ефективність такої співпраці в межах реалізації спільного економічного проєкту для кожного з учасників, до речі, до числа яких долучаються зараз уже й інші суб'єкти бізнесу, необхідно застосовувати певні методичні підходи. Обґрунтована доцільність комплексного аналізу як окремої фінансової звітності кожного з учасників, так і консолідованої фінансової звітності інтегрованого бізнес-формування, що дає можливість оцінювати позитивні чи негативні ефекти синергії для кожного учасника й об'єднаного бізнесу загалом. Крім того, в сучасних умовах розвитку інформаційних технологій процес аналізу необхідно проводити з використанням економіко-математичного інструментарію.

2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СПІЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПРОЄКТУ БАНКУ ТА ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Сьогодні ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є однією з найбільших торговельних мереж продовольчих супермаркетів в Україні, репрезентуючи флагманський бізнес FOZZY GROUP. Перше «Сільпо» було відкрите ще в 1998 р., а зараз уже близько 330 магазинів працюють для покупців по всій території країни.

В мережі представлена продукція власного імпорту з більше ніж 80 країн світу, проєкт «Лавка традицій», завдяки якому на полицях можна знайти якісно дібрану продукцію невеликих українських виробників і фермерів, власні торгові марки «Премія» та «Повна чаша», а також товари власного виробництва – від запашної випічки «Крафтяр» до солодоців «Власної кондитерської».

У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» приділяють велику увагу враженням покупців, тому кожен новий магазин оформлений в індивідуальному дизайні. Нині в мережі близько 100 тематичних супермаркетів і 4 делікатес-маркети Le Silpo, кожен з яких має власну концепцію [31].

Основним видом діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Інші види діяльності відповідно до статуту:

10.13 Виробництво м'ясних продуктів;

10.20 Перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків;

10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;

10.85 Виробництво готової їжі та страв;

10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.;

- 11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв;
- 11.02 Виробництво виноградних вин;
- 17.11 Виробництво паперової маси;
- 18.12 Друкування іншої продукції;
- 26.80 Виробництво магнітних і оптичних носіїв даних;
- 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи;
- 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- 46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- 46.34 Оптова торгівля напоями;
- 46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами;
- 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.;
- 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами;
- 81.29 Інші види діяльності із прибирання;
- 82.19 Фотокопіювання, підготування документів та інша спеціалізована допоміжна офісна діяльність;
- 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.;
- 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я;
- 95.11 Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування;
- 96.09 Надання інших індивідуальних послуг, н.в.і.у.;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах;
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;
- 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих

магазинах;

47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами;

49.41 Вантажний автомобільний транспорт;

52.10 Складське господарство;

52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту;

52.24 Транспортне оброблення вантажів;

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;

53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність;

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;

56.30 Обслуговування напоями;

61.90 Інша діяльність у сфері електрозв'язку;

62.01 Комп'ютерне програмування;

62.02 Консультування з питань інформатизації;

63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність;

63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.;

64.19 Інші види грошового посередництва;

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

69.10 Діяльність у сфері права;

69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування;

71.20 Технічні випробування та дослідження;

72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук;

73.11 Рекламні агентства;

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки;

77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів;

33.19 Ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування;

- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель;
- 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.;
- 74.10 Спеціалізована діяльність із дизайну;
- 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;
- 71.11 Діяльність у сфері архітектури;
- 10.11 Виробництво м'яса;
- 10.12 Виробництво м'яса свійської птиці;
- 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру;
- 11.05 Виробництво пива;
- 11.06 Виробництво солоду;
- 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами;
- 47.22 Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах;
- 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет;
- 56.21 Постачання готових страв для подій;
- 56.29 Постачання інших готових страв;
- 82.92 Пакування;
- 77.29 Прокат інших побутових виробів і предметів особистого вжитку;
- 58.19 Інші види видавничої діяльності;
- 59.11 Виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм;
- 59.12 Компонування кіно- та відеофільмів, телевізійних програм;
- 59.20 Видання звукозаписів;
- 63.12 Веб-портали;
- 63.91 Діяльність інформаційних агентств;
- 74.20 Діяльність у сфері фотографії;
- 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.;
- 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах [32].

У табл. 2.1 наведені дані про динаміку операційних показників торговельної мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Таблиця 2.1 – Зростання кількості магазинів і торговельних площ мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за період з 2017 р. по 2021 р.

Операційні показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2017 р., +/-	2021 р. до 2017 р., %
Загальна торговельна площа, тис. м ²	339,8	344,4	380,2	407,0	484,2	144,4	42,50
Кількість магазинів	235	240	258	276	333	98	41,70

Спостерігається щорічне зростання як кількості магазинів мережі, так і розміру загальної торговельної площі (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Динаміка загальної торговельної площі (ліва шкала, м²) і кількості магазинів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (права шкала) за 2017-2021 рр.

У цілому за проаналізований період зростання торговельних площ і кількості магазинів, що відбувалося більш-менш синхронно, перевищило 40% від базових значень 2017 р.

Аналіз динаміки необоротних та оборотних активів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» засвідчив, що вони змінювалися непропорційно. Так, якщо необоротні активи зросли більше, ніж у 1,5 рази, то оборотні активи збільшили свій обсяг

несуттєво (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз активів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за період з 2019 р. по 2021 р., тис. грн

Активи	Станом на 31 грудня			Відхилення 2021 р. до 2019 р., +/-	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	тис. грн	%
Основні засоби	9024264	10768202	16845784	7821520	86,67
Нематеріальні активи	5314749	4121238	4226036	-1088713	-20,48
Інвестиції в дочірні компанії	0	0	272809	272809	×
Фінансові інвестиції	0	0	1400396	1400396	×
Відстрочені податкові активи	72702	116311	196279	123577	169,98
Передплати за основні засоби	278490	403539	711069	432579	155,33
Всього необоротні активи	14690205	15409290	23652373	8962168	61,01
Запаси	5225838	5622330	6461632	1235794	23,65
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	5179791	5379752	5482757	302966	5,85
Поточні фінансові інвестиції	890683	1307484	635910	-254773	-28,60
Векселі одержані	576903	1270258	1075259	498356	86,38
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	27657	19883	51946	24289	87,82
Гроші та їхні еквіваленти	1637364	1091012	1163038	-474326	-28,97
Інші оборотні активи	466070	120450	137550	-328520	-70,49
Всього оборотні активи	14004306	14811169	15008092	1003786	7,17
Всього активи	28694511	30220459	38660465	9965954	34,73

Такі тенденції свідчать про обережне нарощення торговельної діяльності в умовах коронакризи. Наочно зазначені зміни демонструє діаграма на рис. 2.2.

Станом на 31 грудня 2021 р. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» не виконало вимоги щодо фінансових ковенант за деякими довгостроковими кредитними угодами, у зв'язку з чим залишок по банківським позикам у сумі 1537 млн грн було відображено у складі короткострокових зобов'язань за позиками. Додатково до обставин, які склалися на звітну дату, військове вторгнення в Україну призвело до значного погіршення ліквідності та суттєвих збитків за результатами діяльності товариства.

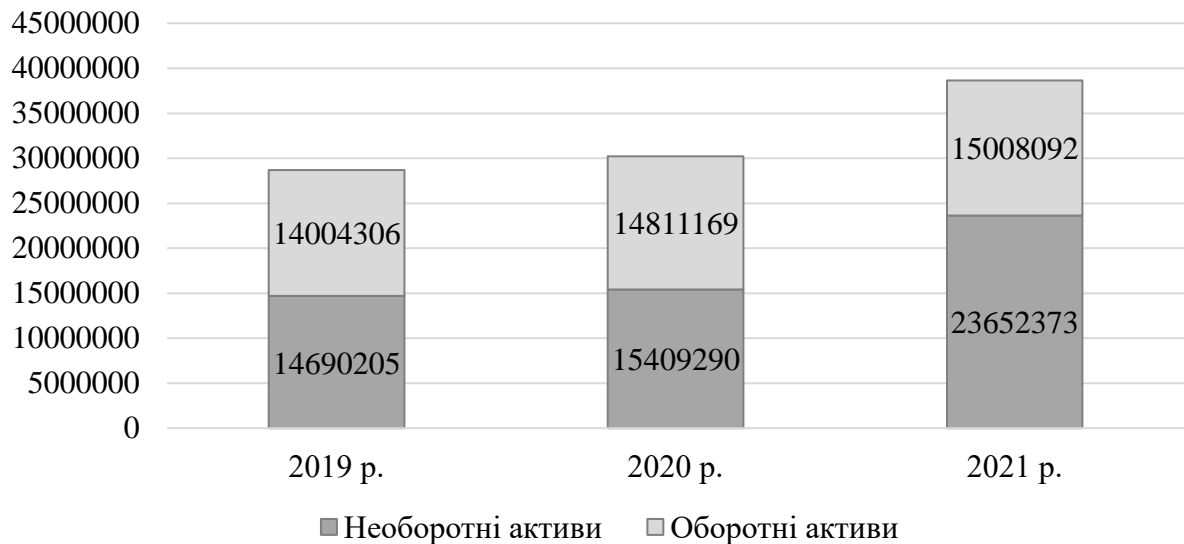


Рисунок 2.2 – Динаміка зростання необоротних та оборотних активів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», тис. грн

У зв'язку з чим керівництвом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» була визначена стратегія по реструктуризації існуючих на звітну дату заборгованостей за кредитами, позиками та лізинговими договорами, так щоб у 2022 році не проводити погашення основної суми боргу згідно узгоджених до початку військових дій в Україні графіків виплат [33].

Прийнята стратегія надає ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» змогу стабілізувати рівень ліквідності і максимально забезпечити безперервну операційну діяльність. Після звітної дати були проведені перемовини та підписані додаткові угоди по реструктуризації заборгованості з ключовими кредиторами товариства, в результаті яких були досягнуті наступні домовленості:

1) щодо заборгованості за банківськими кредитами у сумі 949 млн грн було отримано листа, про те що на період воєнних дій в Україні, банк не буде вчиняти жодних дій відносно вимоги штрафних санкцій, а також досягнуто згоди про поновлення перемовин по реструктуризації заборгованості після покращення ситуації в країні;

2) щодо заборгованості за банківськими кредитами у сумі 1148 млн грн укладено додаткові угоди про перенесення графіку погашення основної суми кредиту (108 млн грн), що було встановлено у період з лютого по листопад

2022 року на період з грудня 2022 року до кінця терміну кредитування рівними частинами;

3) щодо заборгованості за банківськими кредитами у сумі 759 млн грн подано клопотання про можливість реструктуризації основної суми боргу. В разі позитивного рішення на яке очікує керівництво товариства у серпні 2022 р., буде укладено додаткові угоди та в рамках короткострокової реструктуризації буде перенесення графіку погашення основної суми кредиту (191 млн грн), що було встановлено у період з лютого по жовтень 2022 р. на листопад 2022 р., після чого планується підписання додаткових угод щодо реструктуризації про перенесення графіку погашення.

В той же час цими банками було надано товариству додаткове фінансування у рамках державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» та під державні гарантії на загальну суму 600 млн грн.

Також планується розгляд можливості надання акредитиву під імпорнтні контракти в сумі 400 млн грн. По лізингових договорах укладено додаткові угоди про реструктуризацію заборгованості у сумі 125 млн грн за предметом лізингу та заборгованості по винагороді, узгоджено виплату заборгованості на протязі 2023 р. згідно нових графіків.

Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» проаналізована в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз ліквідності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019-2021 рр.

Показники	Станом на 31 грудня			Відхилення 2021 р., +/-	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	до 2020 р.	до 2019 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,79	0,78	0,57	-0,21	-0,22
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,49	0,48	0,33	-0,15	-0,16
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,06	0,04	-0,02	-0,05

За результатами аналізу в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» спостерігається зниження ліквідності за всіма коефіцієнтами. В 2020 р. це мало незначний

прояв, а вже в 2021 р. ліквідність зменшилася суттєво. Якби підприємство підвищувало свою прибутковість, то це можна було б виправдати, проте за збитковості це свідчить про значне погіршення фінансового стану (рис. 2.3).

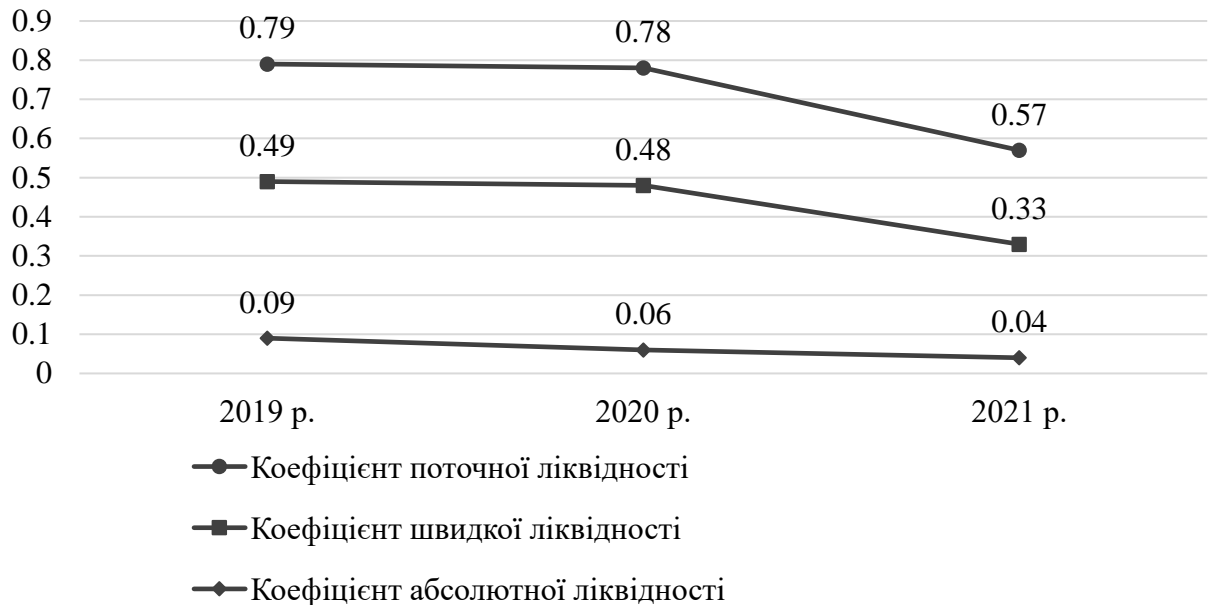


Рисунок 2.3 – Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

У табл. 2.4 проведений аналіз власного капіталу торговельної мережі, що засвідчив вкрай несприятливі пропорції. Так, у 2019-2020 рр. власний капітал мав узагалі від’ємне значення, в 2021 р. від’ємне значення було лише в накопичених збитків минулих років. Утім фінансовому менеджменту необхідно зосередитися на проблемі збільшення власного капіталу та підвищення фінансової стійкості.

Таблиця 2.4 – Аналіз власного капіталу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за період з 2019 р. по 2021 р., тис. грн

Показники	Станом на 31 грудня			Відхилення 2021 р. до 2019 р., +/-	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	тис. грн	%
Статутний капітал	13047703	13047703	12846065	-201638	-1,55
Нерозподілений прибуток/непокритий збиток	-16042417	-14196238	-11041157	5001260	-31,18
Власний капітал	-2994714	-1148535	1804908	4799622	-160,27

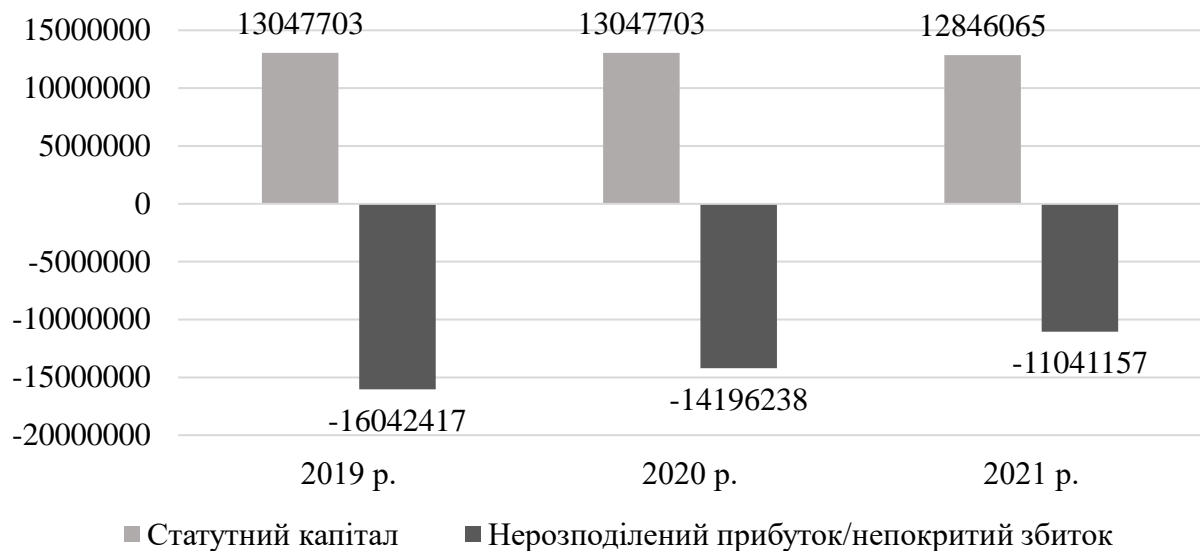


Рисунок 2.4 – Зменшення непокритих збитків і статутного капіталу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», тис. грн

В табл. 2.5 проаналізовані зобов'язання торговельної мережі.

Таблиця 2.5 – Аналіз непоточних і поточних зобов'язань ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», тис. грн

Показники	Станом на 31 грудня			Відхилення 2021 р. до 2019 р., +/-	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	тис. грн	%
1	2	3	4	5	6
Банківські кредити	739204	2752810	1464696	725492	98,15
Непоточні зобов'язання з оренди	4862567	6101569	9583891	4721324	97,10
Інші непоточні фінансові зобов'язання	3496041	3397890	2498761	-997280	-28,53
Інші непоточні зобов'язання	33092	33407	64562	31470	95,10
Всього непоточні зобов'язання	9130904	12285676	13611910	4481006	49,08
Поточні банківські кредити	1662671	774588	2373923	711252	42,78
Поточні зобов'язання з оренди	1115986	1438015	1604645	488659	43,79
Інші поточні фінансові зобов'язання	54652	294163	522902	468250	856,78
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	14195207	15513661	22511700	8316493	58,59
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	73308	189213	259916	186608	254,55

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
Зобов'язання за одержаними авансами	410510	558718	264605	-145905	-35,54
Поточні забезпечення	238717	304681	409449	170732	71,52
Інші поточні зобов'язання	7648	10279	96129	88481	1156,92
Всього поточні зобов'язання	17758699	19083318	28043269	10284570	57,91
Всього зобов'язання	26889603	31368994	41655179	14765576	54,91

За проаналізований період збільшувалися як непоточні, так і поточні зобов'язання більш-менш однаково. Проте, короткострокові зросли дещо більшими темпами, натомість будь-якому суб'єкту економіки доцільніше залучати «довгі гроші». Динаміка зобов'язань торговельної мережі наочно продемонстрована на рис. 2.5.

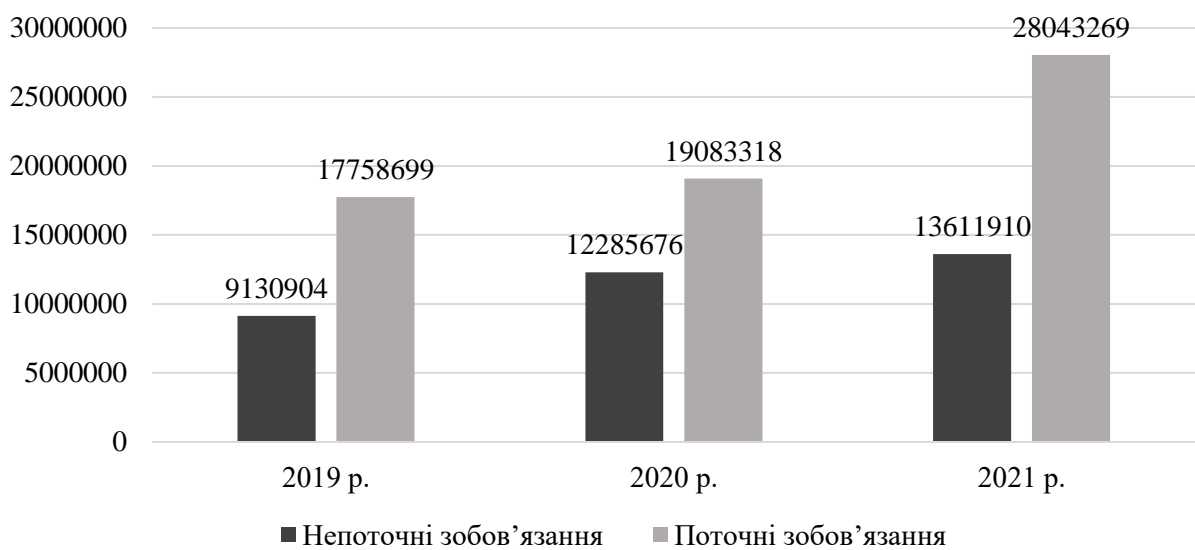


Рисунок 2.5 – Зростання непоточних та поточних зобов'язань ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», тис. грн

За результатами проведеного аналізу фінансово-економічних показників торговельної мережі слід зазначити, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ще в 2019 р. мало незадовільний фінансовий стан, про що може свідчити навіть від'ємне значення власного капіталу. Зміни, що відбулися, також неоднозначні. Так, на тлі зменшення накопичених збитків минулих років знизилися коефіцієнти

ліквідності, а поточні зобов'язання зростали суттєвіше, ніж довгострокові. Втім певні позитивні зрушення щодо структури активів і пасивів, а також фінансових результатів усе-таки відбулися. Це поки-що опосередковано свідчить, що навіть за складних часів коронакризи спільний економічний проєкт із банком позитивно впливає на діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

2.2 Аналіз фінансового стану ПАТ «БАНК ВОСТОК»

Українська банківська система є дворівневою, де на першому рівні знаходиться регулятор, а саме Національний банк України, другий рівень представлений комерційними банками, серед яких 67 платоспроможні станом на 2022 р. Понад 40 із них є прибутковими, навіть у суперечливих умовах російсько-української війни. Прибутковий є також ПАТ «БАНК ВОСТОК». Український комерційний банк, що належить компанії «Восток Капітал» (акціонери Костельман В. М. – власник Fozzy Group, Мороховський В. В. і Мороховська Л. С.), демонструє сталий розвиток і просуває необанк «Банк Власний Рахунок».

Довгостроковий кредитний рейтинг за Національною рейтинговою шкалою становить uaAA+ із його негативним прогнозом (останнє оновлення 28.02.2022 р.), натомість Міжнародне рейтингове агентство Moody's Investors Service вперше присвоїло рейтинги ПАТ «БАНК ВОСТОК», серед яких базова оцінка кредитоспроможності B3 і довгостроковий рейтинг ризику контрагента за національною шкалою A1.ua [34].

За результатами рейтингування від ТОВ «МінфінМедіа» банк має досить конкурентні позиції в банківській системі України порівняно з іншими фінансовими установами. Тут варто зазначити, що стресостійкість і лояльність вкладників відповідно до методики оцінювання можуть отримати максимум 5 балів. Стійкість до стресів, як і лояльність клієнтів дещо знизилися, проте це зумовлено макроекономічними тенденціями [35].

Таблиця 2.6 – Рейтинг стійкості ПАТ «БАНК ВОСТОК» і його частка на депозитному ринку в динаміці

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Стресостійкість, бали	3,0	2,6	2,6
Лояльність вкладників, бали	4,1	4,1	3,5
Частка банку на ринку роздрібних депозитів, %	0,58	0,65	0,71

Натомість частка банку на депозитному ринку щороку зростає, хоча й залишається ще не досить значною (рис. 2.6).

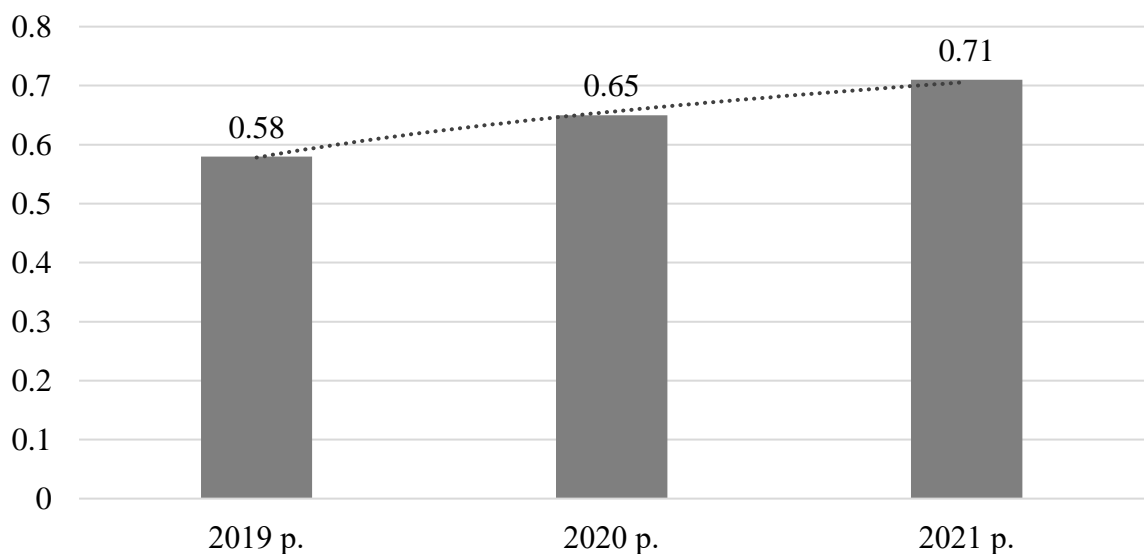


Рисунок 2.6 – Зростання частки ПАТ «БАНК ВОСТОК» на депозитному ринку України, %

Банк надає банківські послуги фізичним та юридичним особам, у тому числі здійснює залучення депозитів та надання кредитів, інвестиції у цінні папери, перекази платежів по Україні та за кордон, обмін валют та інші послуги. Банк є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, що діє відповідно до Закону України № 4452-VI «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» від 23 лютого 2012 р. Фонд гарантування вкладів фізичних осіб забезпечує повернення вкладникам депозитів до 200 тис. грн на одну особу у випадку прийняття рішення Національним банком України про віднесення банку до категорії неплатоспроможних та початку процедури виведення

Фондом гарантування вкладів фізичних осіб банку з ринку [36].

Активи ПАТ «БАНК ВОСТОК» проаналізовані в динаміці за період з 2019 р. по 2021 р. у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз активів ПАТ «БАНК ВОСТОК» у динаміці за 2019-2021 рр., тис. грн

Показники	Станом на 31 грудня			Відхилення 2021 р. до 2019 р., +/-	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	тис. грн	%
Грошові кошти та їх еквіваленти	1300718	3274234	3214337	1913619	147,12
Кредити та аванси банкам	819566	184581	368094	-451472	-55,09
Кредити та аванси клієнтам	6523854	7021936	8874102	2350248	36,03
Інвестиції в цінні папери	1612575	5269798	6310164	4697589	291,31
Похідні фінансові активи	0	0	19106	19106	×
Відстрочені податкові активи	2494	2750	2577	83	3,33
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	30547	32533	40984	10437	34,17
Основні засоби	108687	106215	90936	-17751	-16,33
Активи з права користування	75430	61314	83169	7739	10,26
Інші фінансові активи	190389	277614	424712	234323	123,08
Інші нефінансові активи	26623	26295	58176	31553	118,52
Загальна сума активів	10690883	16257270	19486357	8795474	82,27

Валюта балансу за цей період збільшилася майже вдвічі (рис. 2.7).

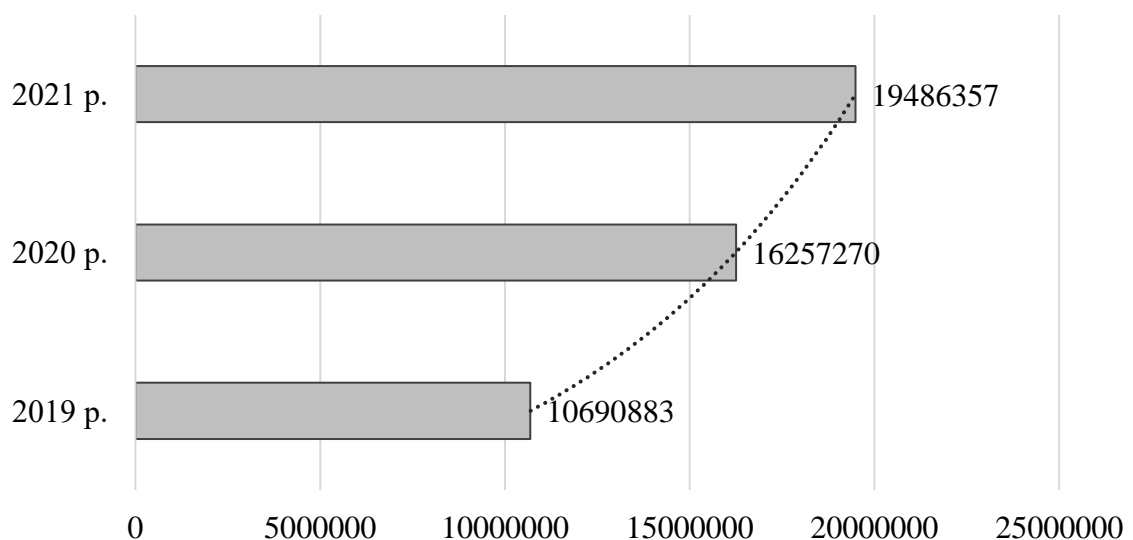


Рисунок 2.7 – Тенденція до зростання валюти балансу банку, тис. грн

Можна окреслити декілька особливостей, так за результатами аналізу видно, що за вказаний період банк дещо згорнув кредитування на міжбанківському ринку, натомість наростив кредитний портфель щодо юридичних і фізичних осіб.

Цікаво, що банк досить інтенсивно вкладає кошти в цінні папери, які в структурі активів ще в 2019 р. мали значну питому вагу, а до 2021 р. їхня частка збільшилася в декілька разів.

У наступній табл. 2.8 проаналізовані зобов'язання банку.

Таблиця 2.8 – Аналіз зобов'язань ПАТ «БАНК ВОСТОК» у динаміці за 2019-2021 рр., тис. грн

Показники	Станом на 31 грудня			Відхилення 2021 р. до 2019 р., +/-	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	тис. грн	%
Кошти банків	216421	79986	44796	-171625	-79,30
Кошти клієнтів	8954814	14490307	17383980	8429166	94,13
Орендні зобов'язання	73752	59947	77720	3968	5,38
Похідні фінансові зобов'язання	0	6967	0	0	×
Інші залучені кошти	355854	372653	309211	-46643	-13,11
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії	0	1311	1336	1336	×
Забезпечення винагород працівникам	0	29535	35120	35120	×
Інші фінансові зобов'язання	52569	43550	69613	17044	32,42
Інші нефінансові зобов'язання	47256	17626	20009	-27247	-57,66
Поточні податкові зобов'язання	12096	11872	19383	7287	60,24
Субординований борг	92455	111740	206792	114337	123,67
Загальна сума зобов'язань	9805217	15225494	18167960	8362743	85,29

Варто зазначити, що ПАТ «БАНК ВОСТОК» у проаналізованому періоді не лише став менше надавати кредитів іншим банкам, але й сам їх отримував також менше, тобто спостерігається згорання його діяльності на ринку міжбанківського кредитування. Проте він наростив субординований борг, що можна вважати позитивним для банку, оскільки це стабільне джерело фінансових ресурсів, яке навіть зараховується до регулятивного капіталу.

Загальна сума зобов'язань зросла майже пропорційно до збільшення активів, отже якщо не враховувати ризикованість активів, то фінансова стійкість ПАТ «БАНК ВОСТОК» особливо не змінилася.

На рис. 2.8 зображена динаміка виданих банком кредитів клієнтам, а також залучених депозитів від них.

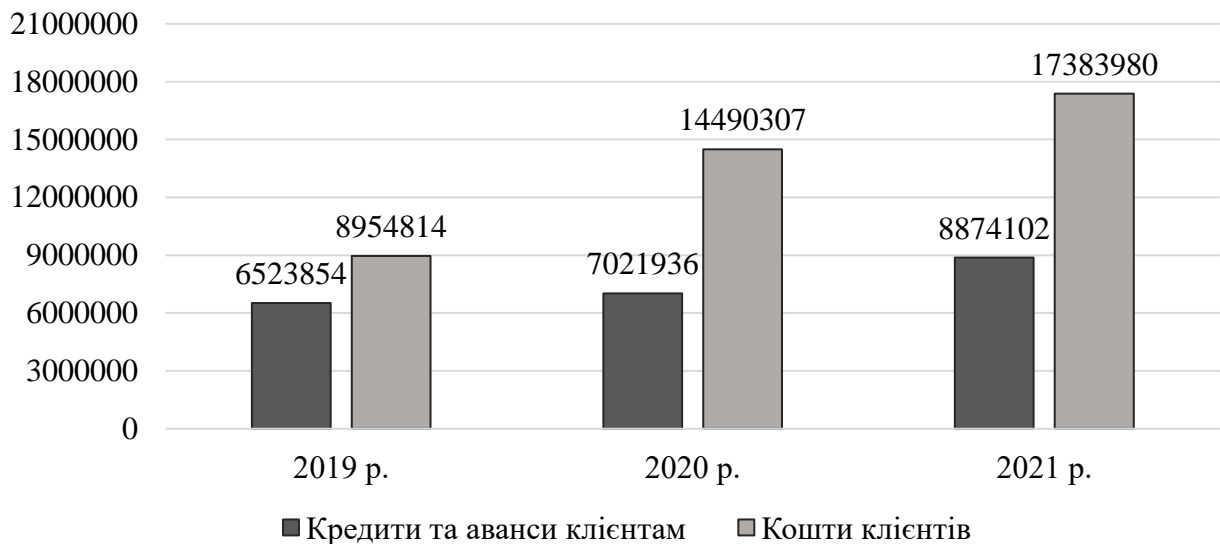


Рисунок 2.8 – Надання кредитів і залучення депозитів банком за період з 2019 р. по 2021 р., тис. грн

Це доводить, що активні операції банку диверсифіковані, окрім кредитів ПАТ «БАНК ВОСТОК» активно інвестує в цінні папери.

В табл. 2.9 проаналізований власний капітал банку. Так, з 2019 р. по 2021 р. статутний капітал банку зріс більше, ніж третину. Результати від операцій із акціонерами набули позитивного значення. Накопичувався нерозподілений прибуток, посилюючи фінансову стійкість, зростали резервні та інші фонди банку, натомість інші резерви стали від'ємними, хоча їхня вага несуттєва. В цілому за проаналізований період власний капітал банку збільшився на 432731 тис. грн, що становить майже 50% від його розміру в 2019 р. Хоча зростання відбулося не такими темпами, як активів або зобов'язань ПАТ «БАНК ВОСТОК», що може спричинити певні проблеми з капіталізацією, якщо така тенденція закріпиться.

Таблиця 2.9 – Аналіз власного капіталу ПАТ «БАНК ВОСТОК» за період з 2019 р. по 2021 р., тис. грн

Показники	Станом на 31 грудня			Відхилення 2021 р. до 2019 р., +/-	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	тис. грн	%
Статутний капітал	639104	841955	983950	344846	53,96
Результат від операцій з акціонером	-278	-383	10051	10329	-3715,47
Нерозподілений прибуток	213355	150691	286985	73630	34,51
Резервні та інші фонди банку	23218	31501	38996	15778	67,96
Інші резерви	10267	8012	-1585	-11852	-115,44
Загальна сума власного капіталу	885666	1031776	1318397	432731	48,86

На рис. 2.9 відображені зміни щодо складових власного капіталу банку.

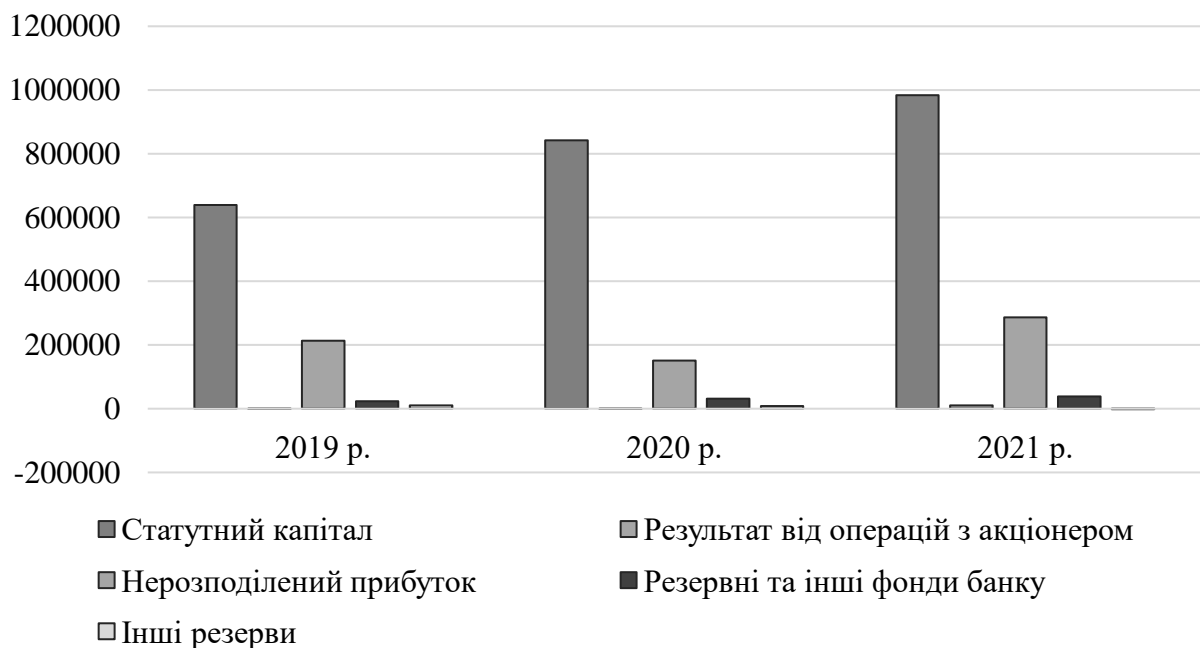


Рисунок 2.9 – Динамічні зміни складових власного капіталу ПАТ «БАНК ВОСТОК», тис. грн

Окреслені зміни балансових показників зумовлюють потребу посиленої уваги фінансового менеджменту банку до питань управління банківськими ризиками. ПАТ «БАНК ВОСТОК» позиціонує себе як універсальний банк, що здійснює всі основні види банківських операцій та надає банківські послуги

всім клієнтам незалежно від галузевої належності. Модель бізнесу базується на розумінні, що за будь-яким клієнтом стоять реальні живі люди, і саме на цьому банк будує ефективні партнерські відносини. Банк є невід'ємною частиною життя клієнтів, надійним фінансовим радником і опорою на всіх етапах їх діяльності.

Стратегічним напрямом розвитку банку є створення універсальної, надійної, стійкої, ефективної та прибуткової банківської установи, здатної функціонувати відповідно до загальноприйнятих принципів банківської практики та етики, бути незалежним від зовнішнього втручання, діяти на засадах здорової конкуренції і розумної ризиковості з метою максимального задоволення вимог та очікувань клієнтів, інвесторів, а також проводити активну діяльність на банківському ринку на засадах рівності та партнерства.

В основу стратегії розвитку банку покладено такі принципи, як конкурентоспроможність, універсальність, надійність, інноваційність, професіоналізм, оперативність у прийнятті рішень.

Посилення конкуренції змушує банк активно застосовувати та впроваджувати різноманітні нові продукти та послуги, що дають змогу залучати нових та утримувати існуючих клієнтів. Конкурентних переваг та беззаперечного лідерства на ринку банківських послуг можна досягнути лише завдяки швидкій адаптації до змін зовнішнього середовища, вмінню задовольняти потреби клієнтів і створювати нові високотехнологічні банківські продукти, які будуть користуватись попитом [37].

Основа ідеології ПАТ «БАНК ВОСТОК» – це лояльність до своїх клієнтів, мобільність і гнучкість в прийнятті рішень, готовність надати будь-які види банківських послуг юридичним та фізичним особам з максимальним комфортом і індивідуальним сервісом. Банк – це велика сім'я для клієнтів і співробітників, будь-які завдання в якій виконуються швидко й ефективно.

Однією з найважливіших для банку стратегічних цілей є забезпечення якісного та збалансованого кредитного портфелю шляхом проведення ефективної кредитної політики; подальше нарощування розміру власного

капіталу; підтримання ліквідності на достатньому рівні, а також забезпечення своєчасного впровадження законодавчих вимог та найефективніших методів та систем управління ліквідністю.

Для підвищення банку у рейтингових позиціях щодо кредитування фізичних осіб, банк прийняв рішення запровадити новий економічний проєкт «Банк Власний Рахунок». Цей проєкт передбачає:

- обслуговування клієнта-фізичної особи через мобільний додаток без необхідності відвідування відділень банку;
- надання овердрафту (для цього банк використовує власну скорингову модель та систему прийняття рішень щодо встановлення та зміни лімітів).

Політика управління активами полягає у діяльності банку, направленої на розміщення власних та залучених коштів з метою отримання прибутку та забезпечення достатнього рівня ліквідності та платоспроможності банку.

Банк дотримується принципів виваженого фінансового менеджменту при формуванні та управлінні структурою активів та пасивів, ефективного управління співвідношенням окремих джерел та видів зобов'язань, формування оптимальної структури балансу, підвищення платоспроможності та зміцнення фінансової стійкості.

Таблиця 2.10 – Оцінка фінансового стану ПАТ «БАНК ВОСТОК» за економічними нормативами капіталу

Показники	Станом на 31 грудня			Відхилення 2021 р., +/-	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	до 2020 р.	до 2019 р.
Регулятивний капітал (Н1), тис. грн	1042244	1128008	1537876	409868	495632
Норматив достатності регулятивного капіталу (Н2), %	13,44	12,81	13,36	0,55	-0,08
Норматив достатності основного капіталу (Н3), %	8,28	9,55	8,52	-1,03	0,24

Про фінансовий стан банку свідчить дотримання ним економічних нормативів. Тому в табл. 2.10 проаналізовані чи не найважливіші економічні нормативи, а саме достатності капіталу ПАТ «БАНК ВОСТОК» за період з

2019 р. по 2021 р. (рис. 2.10).

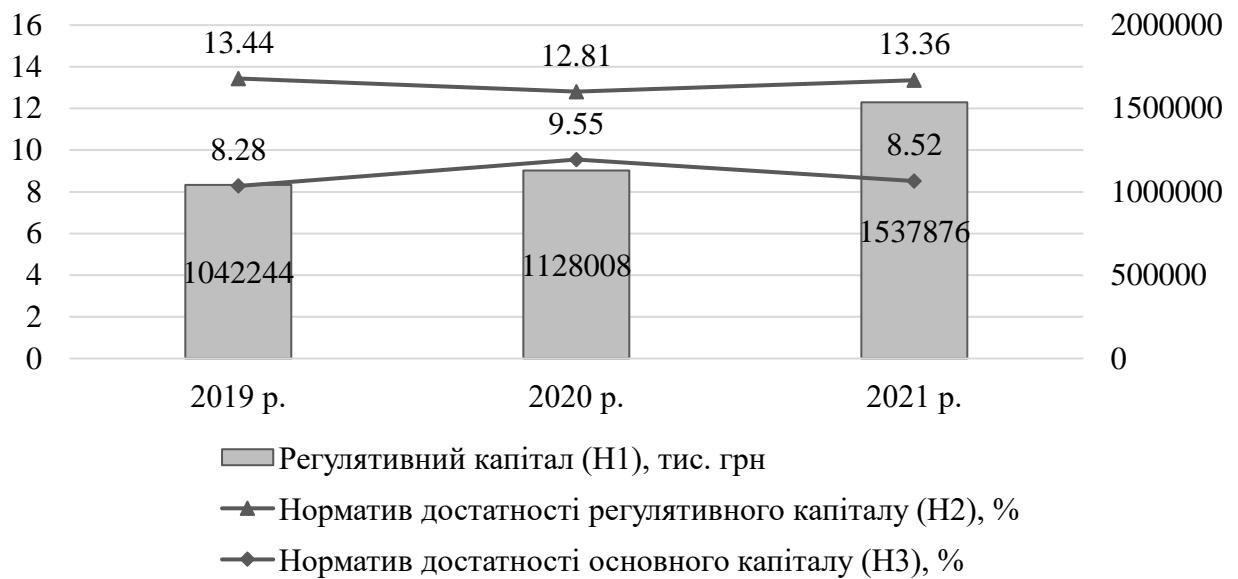


Рисунок 2.10 – Динаміка нормативів достатності капіталу банку за період з 2019 р. по 2021 р.

З аналізу даних табл. 2.10 видно, що за проаналізований період ПАТ «БАНК ВОСТОК» дотримувався нормативів капіталу, а коливання, що відбувалися незначною мірою впливали на його фінансовий стан.

В табл. 2.11 проаналізовані нормативи ліквідності щодо їхнього впливу на фінансовий стан банку. Варто наголосити, що коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR) відповідно до вимог регулятора [38] розрахований лише з 2021 р.

Щодо інших нормативів, то короткострокова ліквідність дещо знизилася, що можливо навіть дасть змогу банку спрямувати більше коштів на отримання фінансового результату. Позитивним є збільшення коефіцієнта покриття ліквідністю за всіма валютами. Що стосується коефіцієнта покриття ліквідністю в іноземній валюті, то він дещо знизився. Зважаючи на нестабільну ситуацію на фінансових ринках, яка була тоді спричинена коронакризою, ця тенденція є закономірною, проте потребує пильної уваги фінансового менеджменту банку.

Таблиця 2.11 – Оцінка фінансового стану ПАТ «БАНК ВОСТОК» за економічними нормативами ліквідності

Показники	Станом на 31 грудня			Відхилення 2021 р., +/-	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	до 2020 р.	до 2019 р.
Норматив короткострокової ліквідності (Н6), %	93,17	89,91	88,12	-1,79	-5,05
Коефіцієнт покриття ліквідністю за всіма валютами (LCR _{ВВ}), %	123,22	163,69	168,86	5,17	45,64
Коефіцієнт покриття ліквідністю в іноземній валюті (LCR _{ІВ}), %	225,49	172,62	209,59	36,97	-15,9
Коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR), %	×	×	173,38	×	×



Рисунок 2.11 – Динаміка основних коефіцієнтів ліквідності ПАТ «БАНК ВОСТОК», %

В табл. 2.12 проаналізовано фінансовий стан банку за економічними нормативами кредитного ризику та інвестування. Останні два нормативи можна було б і не аналізувати, бо протягом усього періоду їхні значення були нульовими. В принципі, це непогано для ПАТ «БАНК ВОСТОК», однозначно свідчить, що він дотримується в цьому вимог регулятора, втім з іншої точки зору, банк має потенціальні можливості більш ефективно інвестувати в цінні папери суб'єктів бізнесу.

Таблиця 2.12 – Оцінка фінансового стану ПАТ «БАНК ВОСТОК» за економічними нормативами кредитного ризику та інвестування, %

Показники	Станом на 31 грудня			Відхилення 2021 р., +/-	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	до 2020 р.	до 2019 р.
Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (не більше 25%)	18,21	20,19	17,68	-2,51	-0,53
Норматив великих кредитних ризиків (не більше 8-кратного розміру регулятивного капіталу)	261,39	281,91	196,84	-85,07	-64,55
Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами (не більше 25%)	2,59	0,46	3,07	2,61	0,48
Норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою (не більше 15%)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Норматив загальної суми інвестування (не більше 60%)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Банк дотримується нормативів кредитного ризику, проте має ретельніше контролювати максимальний розмір кредитного ризику на одного контрагента банку (рис. 2.12).

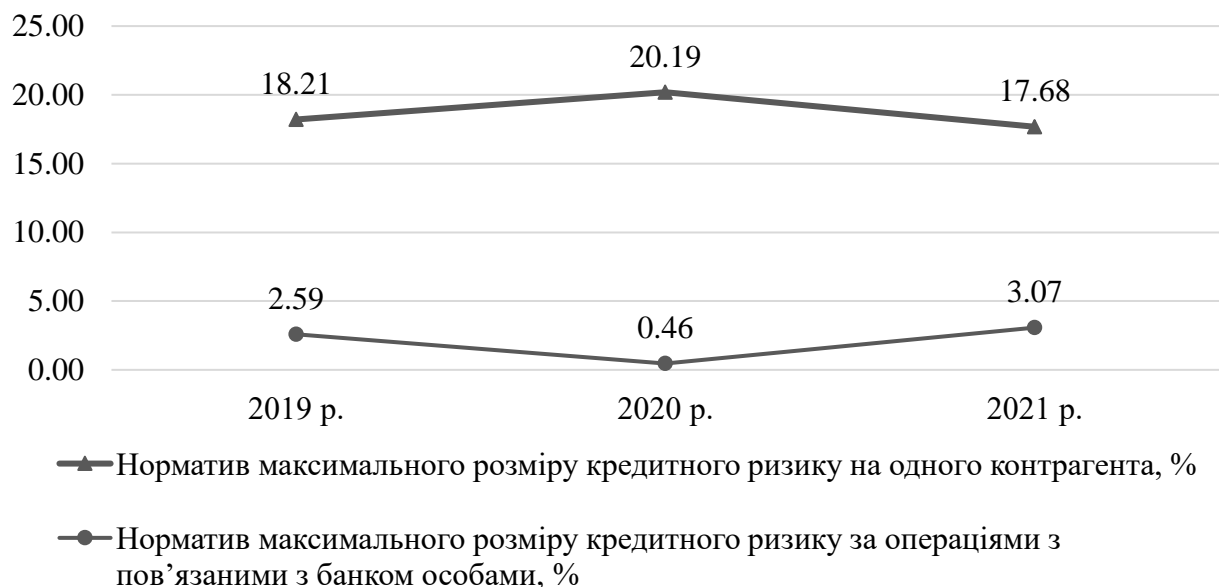


Рисунок 2.12 – Динаміка нормативів кредитного ризику ПАТ «БАНК ВОСТОК», %

За проаналізований період дещо зменшилась капіталізація банку, втім він дотримується відповідних вимог Національного банку України, тобто зменшення некритичне. Серед інших змін, які можуть погіршити фінансовий стан слід виділити зменшення нормативу короткострокової ліквідності та коефіцієнта покриття ліквідністю в іноземних валютах, а також досить високе значення нормативу кредитного ризику на одного контрагента, хоча формально вимоги регулятора дотримані ПАТ «БАНК ВОСТОК». Для більш повного розуміння змін фінансового стану як банку, так і торговельної мережі – партнера з реалізації спільного економічного проєкту, слід проаналізувати більш ґрунтовно абсолютні та відносні, узагальнюючі показники прибутковості.

2.3 Оцінювання ефективності реалізації спільного економічного проєкту для ПАТ «БАНК ВОСТОК» і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Нестабільна економічна та воєнно-політична ситуація в Україні, непристосованість до сучасних потреб ринку вимагають пошуку нових методів підвищення ефективності функціонування банків і підприємств.

Поступовий перехід до відкритої економіки, напрям на євроінтеграцію та переорієнтація на нові ринки збуту стали новим викликом для українського підприємництва та фінансового сектору економіки. Задля виробництва конкурентоспроможної продукції, яка відповідає вимогам та стандартам країн-експортерів, має значний попит на зовнішніх і внутрішніх ринках, суб'єкти бізнесу вимушені шукати новий підхід до управління та співробітництва, до провадження інноваційної та виробничої діяльності.

Об'єднання торговельних підприємств із банками для реалізації спільних економічних проєктів є ефективним способом розв'язання цих та інших проблем, що стоять перед вітчизняним бізнес-середовищем. Об'єднуючи свої виробничі та інноваційні можливості, підприємства та банки

мають на меті отримання економічної вигоди, проте на практиці цей ефект досягається не завжди. Саме тому актуальним є визначення основних переваг та недоліків, що пов'язані з процесом об'єднання підприємств і банків та, як наслідок, визначення доцільності такого об'єднання.

Дослідженню діяльності об'єднань підприємств і банків, їх теоретичних і правових засад функціонування присвячено низку праць вітчизняних та зарубіжних вчених. Незважаючи на значний науковий доробок щодо проблем об'єднання підприємств, який здебільшого присвячений правовій та організаційній складовим, недостатньо дослідженим залишається вплив об'єднання на підприємства та банки, що входять до його складу, та ефекти, які від цього отримуються.

Тож необхідно визначити основні чинники, що зумовлюють доцільність об'єднання торговельних підприємств із банками для реалізації спільних економічних проєктів, а також оцінити доцільність об'єднання як методу підвищення ефективності діяльності учасників із фінансової сфери та сфери торговельного ритейлу.

Згідно з Господарським кодексом України, задля координації своєї діяльності українські підприємства мають право на добровільне об'єднання. При цьому чинне законодавство визначає об'єднання підприємств як господарську організацію, утворену у складі двох або більше підприємств з метою координації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань [12].

Об'єднання підприємств із банками може здійснюватися задля координації й інтеграції можливостей, зусиль та засобів членів об'єднання, отримання від цього певного економічного та соціального ефекту. Чинне законодавство передбачає також створення тимчасових об'єднань для вирішення певного завдання в інтересах його учасників, проте більшість об'єднань діють на постійній основі.

Помножуючи ресурсний потенціал кожного з учасників досягається отримання економічних вигід за рахунок укрупнення та, як наслідок, зниження

витрат на провадження діяльності [39].

Зниження витрат досягається також за рахунок послідовного, поетапного використання сировини та фінансових ресурсів, що підвищує ефективність їх використання та, як наслідок, рентабельність виробництва в цілому. Окрім того відкриваються можливості щодо отримання вигід шляхом спеціалізації підприємств, що дає можливість зменшити виробничий цикл та нарощувати обсяги виробництва продукції [40].

Об'єднуючись, банки та підприємства розширюють коло своїх партнерів та клієнтську базу. При цьому значну роль відіграє імідж материнської компанії, що надає певні конкурентні переваги дочірнім підприємствам, які уособлюються суспільством як єдине ціле.

Збільшуючи свої потужності та кооперуючи зусилля щодо досягнення поставлених цілей, об'єднання є ефективним методом у конкурентній боротьбі, особливо проти малих та середніх підприємств. Даний аспект є позитивним для об'єднання, проте може мати негативний вплив на конкурентне середовище. Саме тому Антимонопольний комітет України приділяє значну увагу цьому питанню. Так, він бере участь у прийнятті рішення про створення об'єднань та погоджує їх статут [41].

Ще одним важливим аспектом, що зумовлює необхідність об'єднання банків і підприємств є їхній науково-технічний та інноваційний розвиток. За умов сучасного науково-технічного прогресу, відставання від сучасних тенденції спричиняє значні втрати через низьку конкурентоспроможність продукції, завищеної собівартість та ціни у порівнянні із ринковими. Об'єднання можливостей та наукових доробків банків і підприємств дає змогу отримати певні переваги в інноваційній боротьбі.

З погляду впливу на економіку держави загалом, діяльність об'єднань банків і підприємств є неоднозначною. З одного боку, їх створення є стимулом для розвитку інших інтеграційних бізнес-формувань для утримання їхньої ринкової позиції та економіки в цілому. З іншого боку – існує загроза монополізації економіки та втрати ефективного конкурентного середовища.

Визначення доцільності об'єднання банків і підприємств неможливе без попереднього встановлення та аналізу цілей, а також завдань конкретного об'єднання, досягнення і виконання яких й зумовлюють необхідність створення об'єднання. Так, підприємства можуть досягати скорочення витрат, нарощування обсягів виробництва, розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності продукції, проте кінцевою метою в більшості випадків, як першоціллю функціонування будь-якого комерційного суб'єкта, є отримання позитивного фінансового результату та збільшення прибутків.

Дослідження абсолютних показників не завжди є показовим через значний вплив фактору часу, нестабільності валют та інфляції, яка в Україні значно перевищує оптимальні значення. Окрім того, визначення лише прибутковості не дає можливості оцінити фінансовий стан банку чи підприємства, їхні платоспроможність і фінансову стійкість. Саме тому, важливо враховувати основні показники ділової активності, ліквідності, платоспроможності та рентабельності при визначенні впливу об'єднання на учасників [42].

Прикладом усе більшого поширення процесів об'єднання бізнесу з метою досягнення синергетичного ефекту від інтеграції є реалізація спільного економічного проєкту ПАТ «БАНК ВОСТОК» і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», що потребує оцінювання ефективності для кожного з учасників такого об'єднання.

Дослідженню цих процесів були присвячені наукові роботи, що були використані при апробації методу нормативної системи значень показників для оцінювання економічної ефективності від об'єднання. Застосування цього методу для об'єднань також є доречним, що підтверджується розрахунками. Оцінка синергетичного ефекту взаємодії структурних одиниць або суб'єктів бізнесу повинна базуватися на кількісній багатокритеріальній системі показників, яка враховувала б не тільки фінансово-економічну складову (економічну підсистему), але й діагностувала ефект взаємодії на соціальну складову (соціальну підсистему), що в результаті інтегруються в єдиний

показник оцінювання межі необхідності об'єднання структурних елементів (підрозділів) банків і підприємств.

Для аналізу й оцінки фінансово-господарської діяльності учасників у межах об'єднання можна скористатися підходом, що ґрунтується на рейтинговій оцінці економічної динаміки показників суб'єкта бізнесу. Був застосований метод нормативної системи значень показників, який передбачає формування еталонної динаміки фінансового стану та її порівняння з фактичною внаслідок інтеграції до об'єднання.

Динаміка кожного показника визначається як темп його зростання (спаду). Нормативна система значень показників включає низку показників, кожному з яких відповідає чітко визначений ранг. Наприклад, якщо обрана система з семи показників, то тому з них, який повинен мати найвищий темп зростання, присвоюється ранг 1, а тому, що повинен мати найнижчий темп зростання, присвоюється ранг 7.

Дана методика полягає у розрахунку фактичних темпів зростання обраних показників та заміні отриманих величин рангами. За тим же правилом можна отримати реальну динаміку та порівняти її з еталонною. Відхилення реальної динаміки від еталонної, виражене за допомогою коефіцієнта кореляції цих двох рядів, буде репрезентувати інтегральну оцінку цієї реальної динаміки [43].

Вибір показників, які складають нормативну систему значень показників, проводиться на основі фінансових коефіцієнтів. У якості еталонної прийнята система нормативних значень показників темпів їх зростання.

Наступним кроком в оцінці є визначення відхилення реальної динаміки розвитку від еталонної за допомогою коефіцієнта кореляції. Коефіцієнт кореляції рангів – це один із показників сили зв'язку (ранговий коефіцієнт кореляції Спірмена).

Зробити висновок про практичну значущість отриманих результатів аналізу можна на основі щільності зв'язку фактичних та еталонних рангів за

допомогою шкали Чеддока.

Варто зазначити, що дана методика є досить зручною та оперативною, може використовуватись як експрес-оцінка, оскільки не потребує розрахунку великої кількості коефіцієнтів [44].

Спочатку були проаналізовані абсолютні показники щодо фінансових результатів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Оцінка ефективності реалізації спільного економічного проєкту для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за абсолютними показниками, тис. грн

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р., +/-	
				тис. грн	%
Дохід від реалізації	62446681	64402634	72784231	10337550	16,55
Собівартість реалізації	-47340607	-47249897	-52182935	-4842328	10,23
Валовий прибуток	1506074	17152737	20601296	19095222	1267,88
Інші операційні доходи	295502	323521	412331	116829	39,54
Витрати на збут	-814406	-15581479	-18533954	-17719548	2175,76
Адміністративні витрати	-12940168	-1685089	-2775764	10164404	-78,55
Інші операційні витрати	-8685	-56162	-121299	-112614	1296,65
Операційний збиток/прибуток	1638317	153528	-417390	-2055707	-125,48
Інші доходи	1025781	84957	563547	-462234	-45,06
Інші витрати	-306599	-1350048	-16678	289921	-94,56
Фінансові доходи	122547	201154	314875	192328	156,94
Фінансові витрати	-2105372	-2225413	-2358809	-253437	12,04
Дохід/витрати від участі в капіталі	0	-22025	-2814	-2814	×
Прибуток/збиток від переоцінки фінансових інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	0	0	-8879	-8879	×
Прибуток/збиток до оподаткування	268583	-3157847	-1926148	-2194731	-817,15
Дохід/витрати з податку на прибуток	20994	43609	79969	58975	280,91
Прибуток/збиток за рік	289577	-3114238	-1846179	-2135756	-737,54

Однак, проведений аналіз свідчить про недосконалість цієї методики, оскільки неможливо зробити однозначних висновків, а також оцінити доцільність майбутньої інтеграції підприємства та банку до об'єднання.

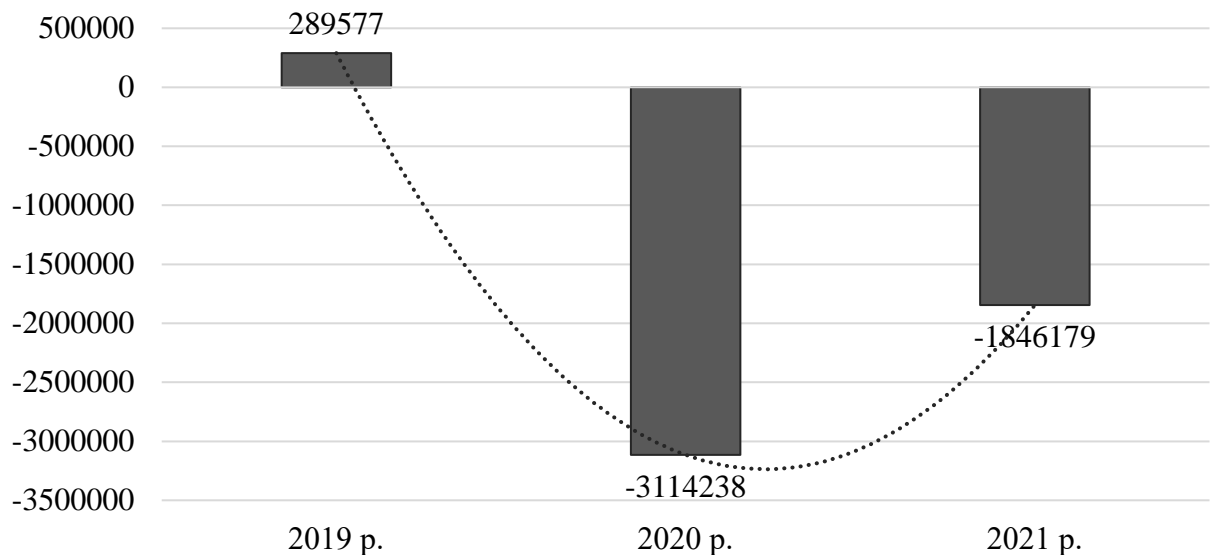


Рисунок 2.13 – Зменшення збитковості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за рахунок спільного економічного проекту з банком, тис. грн

Перше враження від результатів аналізу фінансових результатів є негативним, оскільки вони за 2020-2021 рр. від’ємні. Втім збиток 2020 р. став кумулятивним наслідком коронакризи. Спільний економічний проект за участі ПАТ «БАНК ВОСТОК» і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» було запроваджено саме для виходу з фінансової кризи, запроваджено в 2021 р. І вже менше аніж за рік проявився позитивний вплив від реалізації цього проекту, відбулося суттєве зменшення збитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (рис. 2.13).

Але варто також використовувати альтернативні методичні підходи. Так, для аналізу доцільності об’єднання банків і підприємств можна адаптувати методику аналізу інтегральних показників господарської діяльності, застосовувати інструментарій економіко-математичного моделювання щодо участі банку та підприємства в об’єднаннях різних організаційних форм.

Об’єднання банків і підприємств має неоднозначний вплив як на самих учасників, так і на економіку в цілому. Здебільшого об’єднання мають позитивний ефект на суб’єктів бізнесу, що входять до їх складу. Ефект полягає в об’єднанні виробничих, наукових, маркетингових зусиль та можливостей для досягнення синергетичного результату, за рахунок чого підвищується

продуктивність та ефективність функціонування банку та підприємства та, як наслідок, фінансовий результат. Для інших підприємств об'єднання можуть служити як стимулюючим розвиток чинником, так і фактором, що дестабілізує конкурентне ринкове середовище, монополізуючи ринок. Тому виникає потреба у здійсненні постійного моніторингу за групами з боку держави [45].

Фінансові результати, в тому числі від участі в спільному економічному проєкті ПАТ «БАНК ВОСТОК» проаналізовані в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Оцінка ефективності реалізації спільного економічного проєкту для ПАТ «БАНК ВОСТОК» за абсолютними показниками, тис. грн

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р., +/-	
				тис. грн	%
1	2	3	4	5	6
Процентні доходи	1160417	1149144	1371900	211483	18,22
Процентні витрати	-504919	-475825	-428851	76068	-15,07
Чистий процентний дохід	655498	673319	943049	287551	43,87
Комісійні доходи	537377	732266	977663	440286	81,93
Комісійні витрати	-204731	-288862	-380285	-175554	85,75
Чистий прибуток/збиток від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	16177	2291	11365	-4812	-29,75
Чистий прибуток/збиток від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	46125	4039	1017	-45108	-97,80
Прибуток/збиток, що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю	-43762	15364	3935	47697	-108,99
Чистий прибуток/збиток від операцій з іноземною валютою	-99	49357	48406	48505	-48994,95
Чистий прибуток/збиток від переоцінки іноземної валюти	7003	18502	-21939	-28942	-413,28
Інші доходи	19438	19	58	-19380	-99,70
Інші витрати	-30352	-18	-1141	29211	-96,24
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку /збиток від зменшення корисності	0	-26394	-19085	-19085	×

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5	6
Доходи/витрати, які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова	-96607	34156	13710	110317	-114,19
Доходи/витрати, які виникають під час первісного визнання фінансових зобов'язань за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова	0	5772	6621	6621	×
Інші операційні доходи/витрати	0	-18637	8579	8579	×
Витрати на виплати працівникам	-406834	-471736	-558505	-151671	37,28
Амортизаційні витрати	-124347	-121862	-136490	-12143	9,77
Інші адміністративні та операційні витрати	-352399	-424791	-547859	-195460	55,47
Прибуток/збиток до оподаткування	202577	182785	349099	146522	72,33
Витрати на сплату податку/доходи від повернення податку	-37489	-33295	-63315	-25826	68,89
Чистий прибуток	165088	149490	285784	120696	73,11

Коливання фінансових показників також демонструє, що 2020 р. був кризовим для банку. Так, ПАТ «БАНК ВОСТОК» зменшив свою прибутковість, однак на відміну від торговельної мережі, з якою зараз банк співпрацює, він залишився прибутковим. Унаслідок запровадження проєкту «Банк Власний Рахунок» у 2021 р. його прибуток зріс, що свідчить про доцільність такої інновації, що забезпечила ефект уже в рік впровадження. Це наочно демонструє рис. 2.14.

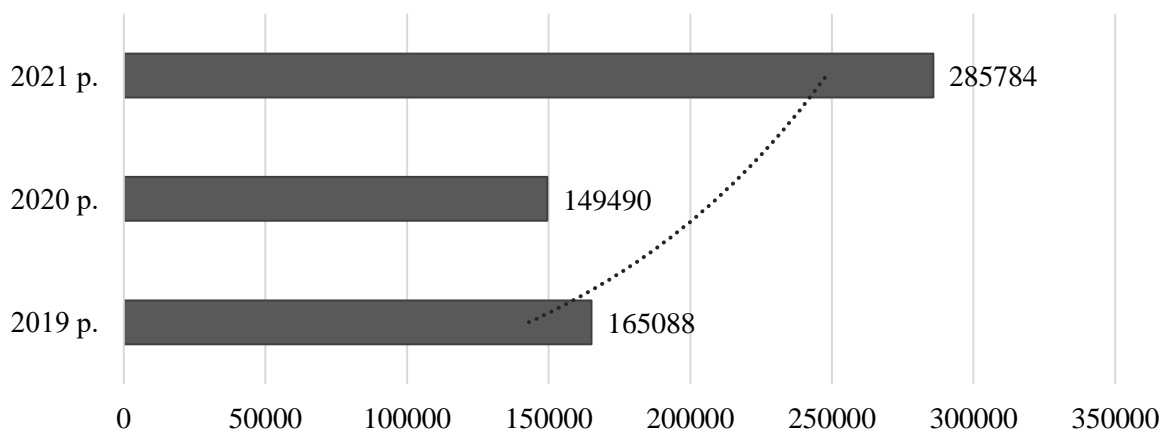


Рисунок 2.14 – Зростання прибутку ПАТ «БАНК ВОСТОК», тис. грн

Для більш повної та відповідно об'єктивної оцінки ефективності необхідно проаналізувати відносні чи узагальнюючі показники прибутковості, що наведені в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Оцінка ефективності реалізації спільного економічного проєкту за узагальнюючими показниками прибутковості/збитковості, %

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р., +/-	
				до 2020 р.	до 2019 р.
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»					
Рентабельність/збитковість активів, %	1,01	-10,31	-4,78	5,53	-5,78
Рентабельність/збитковість власного капіталу, %	-9,67	271,15	-102,29	-373,44	-92,62
ПАТ «БАНК ВОСТОК»					
Рентабельність активів, %	1,54	0,92	1,47	0,55	-0,08
Рентабельність власного капіталу, %	18,64	14,49	21,68	7,19	3,04

Були проаналізовані показники, що є універсальними як для банківської діяльності, так і для діяльності торговельної мережі, тобто не розраховувалися, наприклад, рентабельність торговельної діяльності чи чиста процентна маржа.

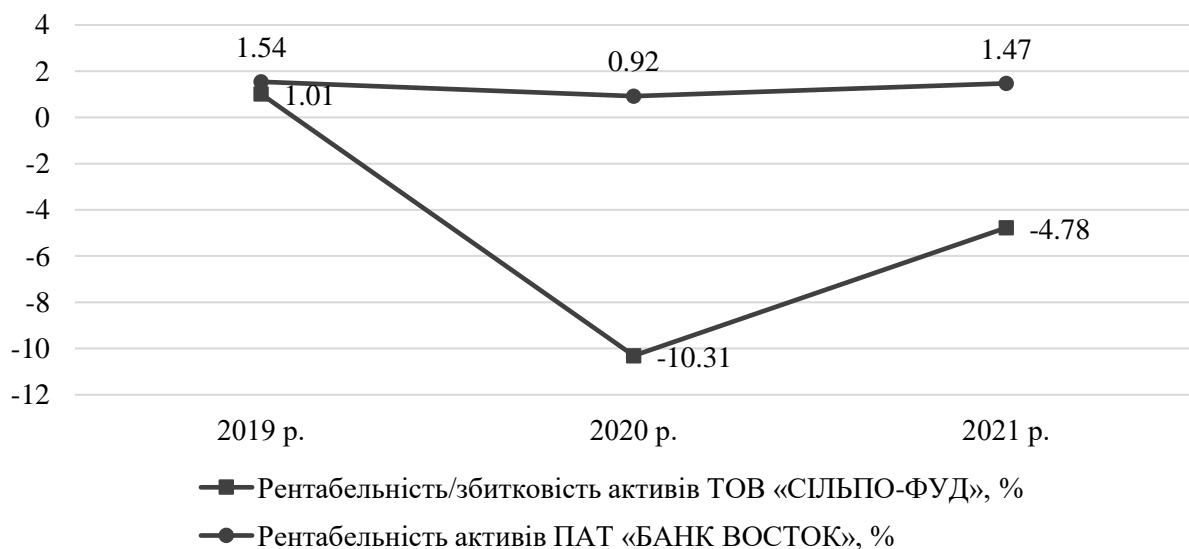


Рисунок 2.15 – Диференційований прояв економічного ефекту від спільного проєкту для банку та торговельної мережі

Та навіть рентабельність капіталу виявилася не надто прийнятним показником для торговельної мережі, адже за проаналізований період, наприклад у 2020 р. одночасно мали місце від'ємний фінансовий результат і від'ємне значення власного капіталу.

Зважаючи, що вихідні позиції щодо фінансового стану в банку та торговельної мережі кардинально відрізнялися, то й ефект проявився неоднаково. Внаслідок запровадження спільного економічного проєкту в ПАТ «БАНК ВОСТОК» зросла рентабельність, а ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» отримало змогу лише зменшити збитковість за перший рік реалізації цього проєкту співробітництва. В подальшому ці учасники мають змогу отримати ефект синергії за умови диверсифікації напрямів економічної взаємодії.

Висновки до розділу 2

Аналіз динаміки необоротних та оборотних активів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» засвідчив, що вони змінювалися непропорційно. Так, якщо необоротні активи зросли більше, ніж у 1,5 рази, то оборотні активи збільшили свій обсяг несуттєво. Такі тенденції свідчать про обережне нарощення торговельної діяльності в умовах коронакризи.

В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» спостерігається зниження ліквідності за всіма коефіцієнтами. В 2020 р. це мало незначний прояв, а вже в 2021 р. ліквідність зменшилася суттєво. Якби підприємство підвищувало свою прибутковість, то це можна було б виправдати, проте за збитковості це свідчить про значне погіршення фінансового стану.

Протягом 2019-2020 рр. власний капітал ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» мав узагалі від'ємне значення, в 2021 р. від'ємне значення було лише в накопичених збитків минулих років. Утім фінансовому менеджменту необхідно зосередитися на проблемі збільшення власного капіталу та підвищення фінансової стійкості.

За результатами проведеного аналізу фінансово-економічних показників

торговельної мережі слід зазначити, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ще в 2019 р. мало незадовільний фінансовий стан, про що може свідчити навіть від'ємне значення власного капіталу. Зміни, що відбулися, також неоднозначні. Так, на тлі зменшення накопичених збитків минулих років знизилися коефіцієнти ліквідності, а поточні зобов'язання зростали суттєвіше, ніж довгострокові. Втім певні позитивні зрушення щодо структури активів і пасивів, а також фінансових результатів усе-таки відбулися.

За проаналізований період дещо зменшилась капіталізація банку, втім він дотримується відповідних вимог Національного банку України, тобто зменшення некритичне. Серед інших змін, які можуть погіршити фінансовий стан слід виділити зменшення нормативу короткострокової ліквідності та коефіцієнта покриття ліквідністю в іноземних валютах, а також досить високе значення нормативу кредитного ризику на одного контрагента, хоча формально вимоги регулятора дотримані ПАТ «БАНК ВОСТОК».

Зважаючи, що вихідні позиції щодо фінансового стану в банку та торговельної мережі кардинально відрізнялися, то й ефект проявився неоднаково. Внаслідок запровадження спільного економічного проєкту в ПАТ «БАНК ВОСТОК» зросла рентабельність, а ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» отримало змогу лише зменшити збитковість за перший рік реалізації цього проєкту співробітництва. В подальшому ці учасники мають змогу отримати ефект синергії за умови диверсифікації напрямів економічної взаємодії.

3 РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНОЇ СПІВПРАЦІ БАНКІВ ІЗ ТОРГОВЕЛЬНИМИ МЕРЕЖАМИ В УКРАЇНІ

3.1 Управління ризиками й усунення недоліків спільного економічного проєкту для ПАТ «БАНК ВОСТОК» і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Різні форми об'єднань суб'єктів бізнесу сьогодні є невід'ємною і, до того ж, важливою складовою національної економіки за їх внеском у створення ВВП України. Враховуючи, що потенційні учасники можуть обирати між створенням, наприклад, корпорації, консорціуму, концерну чи утворенням іншої організаційно-правової форми спільного ведення бізнесу, виникає потреба в дослідженні економічних переваг і недоліків об'єднання підприємств із банками в сучасних умовах розвитку економіки України.

Були виявлені на основі проведення порівняльного аналізу економічні переваги та недоліки створення різних об'єднань підприємств із банками в Україні. Господарський кодекс України визначає, що об'єднанням підприємств є господарська організація, утворена у складі двох або більше підприємств з метою координації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних і соціальних завдань [12].

Об'єднання підприємств утворюються підприємствами на добровільних засадах або за рішенням органів, які відповідно до законодавства України мають право створювати такі об'єднання.

В об'єднання підприємств можуть входити підприємства, утворені за законодавством інших держав, а підприємства України можуть входити в об'єднання підприємств, утворені на території інших держав.

Об'єднання підприємств із фінансовими установами формуються з метою підвищення ефективності функціонування їх учасників та реалізації завдань, які самостійно не в змозі реалізувати жоден з учасників самостійно.

Доцільність ухвалення рішення про створення об'єднання банку та

торговельної мережі слід оцінювати за такими критеріями:

- орієнтація основної діяльності об'єднання на пріоритети державної політики та пріоритетні напрями розвитку галузевої структури економіки;
- відповідність основних принципів створення об'єднання державним пріоритетам у галузі формування інтегрованих структур;
- оптимальність організаційної структури та складу учасників;
- забезпечення стійкості інтегрованої структури;
- отримання додаткової економічної вигоди від проведення спільної діяльності учасниками об'єднання;
- забезпечення внутрішньої керованості та контролю в процесі функціонування об'єднання підприємств;
- створення умов для досягнення цілей і завдань, які ставлять перед собою учасники об'єднання тощо [46].

У табл. 3.1 наведено економічні переваги та недоліки різних форм об'єднань бізнесу. Проте не всі вони можуть бути створені спільно банками та торговельними підприємствами, на це слід зважати.

Таблиця 3.1 – Економічні переваги та недоліки об'єднань бізнесу

Форма об'єднання	Переваги об'єднання	Недоліки об'єднання
1	2	3
Асоціація	Поглиблення спеціалізації, автономія діяльності учасників, підприємства-члени асоціації беруть участь в управлінні нею	Підприємства несуть відповідальність за невиконання рішень асоціації, ліквідація об'єднання у випадку втрати зацікавленості у взаємодії учасників
Кластер	Можливість зменшення собівартості продукції за рахунок ефекту масштабу та збільшення частки ринку	Співробітництво між учасниками кластера відбувається в межах укладеного договору, що обмежує можливості реалізації поставлених цілей в разі непередбаченої зміни кон'юнктури ринку
Конгломерат	Розширення частки ринку, збільшення сфер впливу, диверсифікація ризиків	Надмірна диверсифікація виробництва продукції, фінансова залежність від материнської компанії

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Корпорація	Підвищення конкурентоспроможності продукції, централізація управління	Учасники корпорації не можуть одночасно бути учасниками інших об'єднань
Консорціум	Участь держави як гаранта виконання зобов'язань за проектами, які реалізує консорціум, відповідальність учасників обмежується їх часткою	Консорціум є тимчасовим об'єднанням
Концерн	Зменшення умовно-постійних витрат, концентрація капіталу, можливість мобільного й оперативного переливу капіталів у більш перспективні сфери	Загроза виникнення монополізму в ціноутворенні
Синдикат	Централізація збуту, зниження маркетингових витрат, незалежність в ухваленні рішень і розпорядженні ресурсами учасників	Синдикат є тимчасовим об'єднанням, вузька спеціалізація
Холдинг	Концентрація капіталу й управління інвестиційними портфелями учасників	Можливість штучної фінансової підтримки нерентабельних підприємств-учасників холдингу

Важливо, що участь в об'єднанні підприємств фінансових установ із залученням наукових, торговельних, логістичних організацій є одним із факторів зменшення впливу несистематичних ризиків на операційну, інвестиційну та фінансову діяльність об'єднання.

Крім того, варто зазначити, що об'єднанням бізнесу притаманні такі спільні риси:

- спеціальне нормативно-правове регулювання;
- участь в об'єднаннях не призводить до втрати статусу юридичної особи учасників;
- можливість вибору організаційно-правової форми з числа визначених законодавством;
- необхідність погодження з Антимонопольним комітетом України рішення про утворення об'єднання підприємств (установчого договору) та статуту об'єднання;
- кількість учасників не менше двох;

- можливість створення як з комерційною, так і з некомерційною метою;
- необхідність виконання покладених на учасників обов'язків, серед яких також обов'язковість дотримання установчих документів, нерозголошення конфіденційної інформації про діяльність об'єднання, незавдання своїми діями шкоди об'єднанню [47].

Тому далі необхідно розглянути ризики, що найбільше впливають на банк і на торговельну мережу та можуть негативно відобразитися на результатах реалізації спільного економічного проєкту ПАТ «БАНК ВОСТОК» і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Спочатку були узагальнені ризики та способи їх мінімізації, що вживаються торговельною мережею.

Процентний ризик не є значним для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» через те, що більшість позик залучені з фіксованою відсотковою ставкою.

Валютний ризик – торговельна мережа здійснює свою операційну діяльність на території України, тому її залежність від валютного ризику визначається, операціями по яким валюта операції не відповідає функціональній. Товариство залучило кредитні кошти в іноземній валюті, має договори оренди з прив'язкою до курсу валют, а також здійснює розрахунки з іноземними покупцями та постачальниками.

Кредитний ризик – основними фінансовими активами товариства є грошові кошти та залишки на рахунках банків, торгова та інша дебіторська заборгованість. Дані категорії представляють максимальний кредитний ризик ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» по відношенню до фінансових активів.

Кредитний ризик Товариства в основному відноситься до дебіторської заборгованості, яка представлена в звіті про фінансовий стан з урахуванням знецінення фінансового активу. Товариство застосовує спрощений підхід до визнання очікуваних кредитних збитків на весь строк дії торгової та іншої дебіторської заборгованості згідно з МСФЗ 9. Товариство відображає очікувані кредитні збитки та зміни очікуваних кредитних втрат на кожну звітну дату, щоб відобразити зміни в кредитному ризику після первісного визнання [31].

Ризик ліквідності – остаточна відповідальність за управління ризиком ліквідності покладається на раду директорів, яка створила відповідну структуру управління ризиком ліквідності для управління коротко-, середньо- та довгостроковими вимогами щодо фінансування та ліквідності. Управляє ризиком ліквідності через підтримку адекватних резервів шляхом постійного моніторингу прогнозних та фактичних грошових потоків та відповідності строкам погашення фінансових активів та зобов'язань.

Завдання ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є підтримання балансу між безперервністю фінансування та гнучкістю шляхом використання умов кредитування, що надаються, в основному, постачальниками та банками. Товариство аналізує свої активи та зобов'язання за їх строками та планує свою ліквідність, незалежно від очікування строків виконання зобов'язань за відповідними інструментами. В разі недостатньої або надмірної ліквідності Товариство перерозподіляє ресурси для досягнення оптимального фінансування своєї діяльності.

Управління капіталом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» – оптимізація процесу формування та використання капіталу є головною метою товариства в управлінні капіталом. Стратегічна ціль товариства – це формування належної системи управління капіталом, завданням якої є контроль та своєчасне коригування структури капіталу, для отримання максимального прибутку та забезпечення фінансової стійкості. Завданням стратегічного управління капіталом є довгострокова конкурентна привабливість та розширення ринків збуту, що сприяє стабільному отриманню прибутку.

Товариство здійснює контроль над капіталом за допомогою розрахунку коефіцієнта фінансового важеля. Фінансовий важіль, коефіцієнт використання позикових засобів – залежність прибутку від ступеня використання позикових засобів. Фінансовий важіль розраховується, як відношення суми позикового капіталу до суми загального капіталу товариства. Чим більша частка довгострокової заборгованості, тим сильніший фінансовий важіль [15].

Основним стратегічним завданням функціонування системи управління

ризиками ПАТ «БАНК ВОСТОК» є мінімізація можливих фінансових втрат (неотримання доходів) від впливу ризиків, яким піддається діяльність банку, та забезпечення фінансової надійності та довготривалого сталого розвитку банку відповідно до цілей, що визначаються у стратегічному плані розвитку.

Банк надає велике значення ефективному управлінню ризиками, досягаючи оптимального співвідношення рівня ризику та прибутковості.

У банку побудована система управління ризиками на принципах, що відповідають законодавству України, нормативним актам НБУ, міжнародним стандартам та кращим практикам управління ризиками [8].

Банк постійно удосконалює підходи до управління ризиками та капіталом з урахуванням внутрішніх моделей, забезпечуючи необхідну інфраструктуру та розвиток інформаційних систем, застосовує встановлену практику управління ризиками, приділяючи особливу увагу суттєвим видам ризиків (кредитному ризику, ризику ліквідності, операційному ризику, ринковому ризику, процентному ризику банківської книги та комплаєнс ризику).

Система управління ризиками ПАТ «БАНК ВОСТОК» ґрунтується на стратегічному плані розвитку банку, стратегії управління ризиками, декларації схильності до ризиків, корпоративному кодексі, окремих політиках щодо управління ризиками, а також методиках і процедурах управління суттєвими видами ризиків, що забезпечує визначення відповідних лімітів, запровадження надійних процедур контролю, а також контроль ризиків та відповідності їх рівня встановленим обмеженням за допомогою адміністративних засобів та засобів інформаційних систем.

У ПАТ «БАНК ВОСТОК» реалізовано управління ризиками на основі концепції трьох незалежних ліній захисту з огляду на вимогу відсутності конфлікту інтересів, що забезпечує відповідальність підрозділів банку за ризик. Банк проводить виважену оцінку ризиків, встановлює ліміти прийняття ризику, проводить моніторинг рівня ризику, реалізує контрольні процедури та своєчасно звітує про ризики, що приймаються.

З метою прогнозування можливих наслідків впливу ризиків, здійснює регулярне стрес-тестування основних видів ризиків. Незалежне від бізнес-підрозділів управління ризиками в рамках другої лінії захисту здійснюється департаментом ризик-менеджменту та управлінням комплаєнс, які відповідають за функціонування системи ризик-менеджменту, управління ризиками, контролю за дотриманням норм, забезпечуючи застосування єдиних принципів та методів виявлення, оцінки, управління та доведення інформації до керівництва ПАТ «БАНК ВОСТОК» [34].

Протягом звітнього періоду банком продовжувалось втілення процесів побудови ефективної системи управління ризиками, реалізовувалась низька проєктів щодо вдосконалення ключових бізнес-процесів, шляхом здійснення необхідних заходів:

- створення та запровадження скорингової моделі, правил для прийняття автоматизованих рішень по встановленню та контролю лімітів, що застосовуються для роздрібних кредитних продуктів щодо спільного з торговельною мережею економічного проєкту «Банк Власний Рахунок» – нового каналу дистанційного банківського обслуговування, який передбачає обслуговування клієнта-фізичної особи через мобільний додаток без необхідності відвідування відділень Банку, зокрема надання овердрафту;

- проведено роботу щодо розроблення, тестування та впровадження плану відновлення діяльності банку;

- забезпечення моніторингу показників ризик-апетиту та показників плану відновлення діяльності банку на постійній основі для попередження їх можливого порушення, вчасне звітування щодо профілю ризиків перед колегіальними органами;

- здійснення своєчасного перегляду, а також проведення актуалізації внутрішньобанківських документів з питань ризиків, вдосконалення системи лімітів та обмежень щодо ризиків, за допомогою якої банк здійснює контроль за поточним профілем ризиків;

- доопрацювання інформаційних систем, які забезпечують аналітику та

візуалізацію необхідної інформації/показників ризиків, в тому числі у динаміці та у всіх необхідних розрізах.

Для досягнення своїх бізнес-цілей, виходячи зі специфіки своєї діяльності та бізнес-моделі, банк приймає, утримує, здійснює моніторинг та контроль на постійній основі з метою мінімізації (пом'якшення) наступних видів ризиків, які визначає суттєвими.

1) Кредитний ризик – імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок невиконання боржником/контрагентом узятих на себе зобов'язань відповідно до умов договору. Мінімізація (пом'якшення) кредитного ризику здійснюється за рахунок ретельного відбору та аналізу кредитоспроможності потенційних позичальників, диверсифікованої клієнтської бази, контролю за використанням кредиту, прийняття у забезпечення високоліквідних застав та їх страхування, створення відповідних резервів, постійного моніторингу діяльності позичальників, виконання встановлених нормативів кредитного ризику, підтримки адекватного рівня власного капіталу, встановлення показників ризик-апетиту за даним видом ризику.

2) Ризик ліквідності – імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок неспроможності банку забезпечувати фінансування зростання активів та/або виконання своїх зобов'язань у належні строки. Це ризик незбалансованості надходжень та відтоку грошових коштів, що спричиняє дефіцит або надлишок ліквідності). Мінімізація (пом'якшення) ризику ліквідності забезпечується за рахунок збалансованості активів та пасивів банку, підтримки на високому рівні високоліквідних активів при чіткому дотриманні нормативів Національного банку України. Для мінімізації ризику ліквідності банк на постійній основі проводить оцінку ліквідної позиції, аналізує зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на ліквідність ПАТ «БАНК ВОСТОК».

3) Ринковий ризик та процентний ризик банківської книги – імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих

доходів унаслідок несприятливої зміни курсів іноземних валют, процентних ставок, вартості фінансових інструментів. Мінімізація валютного ризику Банку здійснюється за рахунок: неухильного дотримання жорстких нормативів валютної позиції, управління відкритою валютною позицією на основі розрахунку Value at Risk (VaR, структурна оптимізація), встановлення лімітів на валютні операції, здійснення операцій з хеджування, прогнозування надходжень і платежів у іноземних валютах та прогнозування курсів іноземних валют. Пом'якшення процентного ризику банківської книги здійснюється за допомогою прогнозування змін ринкових процентних ставок, управління чутливими до змін процентної ставки активами та зобов'язаннями (GAP-менеджменту), прогнозування потенційного розміру недоотриманого чистого процентного доходу банку, встановлення показників ризик-апетиту за даним видом ризику.

4) Операційний ризик – імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок недоліків або помилок в організації внутрішніх процесів, навмисних або ненавмисних дій працівників банку або інших осіб, збоїв у роботі інформаційних систем банку або внаслідок впливу зовнішніх факторів. Операційний ризик уключає юридичний ризик, інформаційний ризик, однак має виключати ризик репутації та стратегічний ризик. Пом'якшення цього виду ризику здійснюється за допомогою впровадження процесів виявлення та оцінки подій операційного ризику банку, регулярного моніторингу виникаючих ризиків, впровадження системи протидії шахрайству, розподілу прав доступу в інформаційних системах та дотримання правил інформаційної безпеки, застосування ключових індикаторів ризику, впровадження комплексу заходів щодо зниження ризику інформаційної безпеки, аутсорсингу, регулярного тестування планів безперервної діяльності, встановлення рівнів толерантності за даним видом ризику тощо.

5) Комплаєнс-ризик, який полягає в імовірності виникнення збитків/санкцій, додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів

або втрати репутації внаслідок невиконання банком вимог чинного законодавства, нормативно-правових актів, ринкових стандартів, правил добросовісної конкуренції, правил корпоративної етики, виникнення конфлікту інтересів, а також внутрішньобанківських документів ПАТ «БАНК ВОСТОК».

Таким чином, проведений аналіз дає підстави стверджувати, що створення об'єднання банку з підприємствами може принести суттєві економічні переваги його учасникам. Однак при цьому слід зважати на ризики чи недоліки, притаманні тій або іншій організаційно-правовій формі об'єднання. Також доцільно вивчити зарубіжну практику та вітчизняний досвід функціонування таких сучасних форм, як, наприклад необанки за участі торгового ритейлу.

Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», як і для ПАТ «БАНК ВОСТОК» найбільш загрозливими є валютний ризик, процентний ризик, ризик ліквідності, ризик капіталу, кредитний ризик, операційний ризик і ризик комплаєнс. Звісно, що для торговельної мережі їхній прояв дещо інший, аніж для банку, проте під час реалізації спільного економічного проекту відбувається перерозподіл ризиків. І навіть ризики, що не надто притаманні торговельній діяльності, на відміну від банківської, доводиться також долати спільними зусиллями. Втім консолідація капіталу й інші вигоди об'єднання збільшують потенційні можливості мінімізації цих ризиків, а також репутаційного ризику.

3.2 Напрями підвищення ефективності спільного економічного проекту для ПАТ «БАНК ВОСТОК» і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

В 2021 р. стартував новий банківський продукт в межах програми «Власний рахунок» – Банк Власний рахунок – високотехнологічний мобільний застосунок для фізичних осіб щодо здійснення банківських операцій в режимі онлайн, 24/7.

Спільний економічний проєкт ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» і ПАТ «БАНК ВОСТОК» вже приносить економічний ефект обом учасникам. Для банку він проявляється в підвищенні рентабельності, для торговельної мережі поки що лише в зменшенні збитковості, тому необхідно досліджувати можливості ефектів синергії від їхньої подальшої співпраці.

В табл. 3.2 наведені основні умови кредитування «Кредитний ліміт до 100 тис. грн», яке можуть отримати клієнти Банку Власний Рахунок.

Таблиця 3.2 – Умови кредитування для клієнтів спільного економічного проєкту ПАТ «БАНК ВОСТОК» і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Параметри	Основні умови
Процентна ставка на кредитну заборгованість протягом пільгового періоду	0,00001% річних
Процентна ставка, що нараховується на кредитну заборгованість, не погашену в повному обсязі в пільговий період, за кожен день з моменту виникнення заборгованості	3% на місяць
Процентна ставка, яка застосовується при невиконанні зобов'язання щодо повернення кредиту (наявності простроченої заборгованості)	6% на місяць
Пільговий період	До 62 днів (діє з моменту виникнення заборгованості до кінця календарного місяця, наступного за місяцем виникнення заборгованості, за умови погашення в повному обсязі до кінця строку дії пільгового періоду)
Обов'язковий мінімальний (щомісячний) платіж	4% від кредитної заборгованості (не менше 100 грн та не більше залишку заборгованості). У разі нестачі коштів для списання нарахованих процентів, в тому числі за рахунок кредитного ліміту, сума непогашених процентів додається до обов'язкового мінімального платежу

Здавалося б кредитування як активна банківська операція приносить економічну вигоду у вигляді процентних доходів лише банку, втім ця пропозиція, що надається клієнтам на досить вигідних умовах, забезпечує лояльність до проєкту в цілому, що відображається також і на результатах

діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Щоправда передбачені також і певні штрафні санкції для клієнтів, які не виконують умови (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Штрафні санкції за невчасне повернення заборгованості клієнтами спільного економічного проєкту «Власний рахунок»

Терміни та послуги	Штрафні санкції та тарифи
Від 1 до 30 днів	Штраф у розмірі 50 грн
Від 31 до 180 днів	Штраф у розмірі 100 грн. Штраф розраховується кожного першого числа місяця до погашення простроченої заборгованості
Понад 181 день	Штраф у розмірі 100 грн + 6% від суми загальної заборгованості, що виникла на перший день відповідного календарного місяця. Штраф розраховується кожного першого числа місяця до погашення простроченої заборгованості. При цьому діє відсоткова ставка на кредитну заборгованість у розмірі 0,00001% річних
Розрахункове обслуговування неактивного поточного рахунка. Неактивний рахунок – рахунок, до якого більше року відсутні діючі картки та відсутній рух коштів, крім списання комісій та/або нарахування процентів на залишок власних коштів	200 грн в місяць, але не більше залишку на рахунку
Розрахункове обслуговування недіючого рахунка (балансові рахунки 2903)	200 грн в місяць, але не більше залишку на рахунку
Отримання виписки за карткою	Безкоштовно
Інформування за карткою	
Отримання довідки про наявність картки	
Установка або зміна PIN-коду	
Запит в іншому банку документів, що підтверджують правомірності списання коштів за розрахунковою операцією	50 грн
Опротестування непідтвердженої претензії за розрахунковою операцією	100 грн
Закриття картки	Безкоштовно
Отримання довідки про закриття рахунку	Безкоштовно

Проєкт, до речі, вже отримав престижну нагороду PaySpace Magazine Awards 2021 – третє місце у номінації «Кращий цифровий банк», яким було

нагороджено Банк Власний Рахунок [48].

Зокрема в межах реалізації проєкту розроблюється власна процедура відео-ідентифікації, яку планується використовувати у більшості продуктів – «Банк Власний Рахунок», віддалене відкриття рахунку ФОП, тощо, що дає клієнтам можливість скористатися не тільки спрощеною ідентифікацією, але й повноцінно скористатися послугами банку – пройти процедуру повторної ідентифікації, відправити документи в банк за допомогою системи Дія, виконати безпечний дзвінок в банк.

Надалі учасники проєкту працюватимуть над процесами покращення процедури та інструментів в процесі відеоідентифікації. В рамках процедури відеоідентифікації згідно з принципом Know your client (KYC) будуть збиратися, зберігатися та аналізуватися дані по дзвінку, маркери та показники, які допоможуть визначати вірогідність шахрайства [49].

Учасниками спільного проєкту вже сьогодні продовжується вдосконалення та оптимізація мобільних додатків «Банк Власний Рахунок» як нового каналу дистанційного банківського обслуговування, в основу якого покладено легкість відкриття і користування продуктами банку, так і додатку торговельної мережі «Сільпо».

Для підвищення ефективності спільного економічного проєкту також здійснюється інтеграція додатку з відомими електронними гаманцями (Apple Pay, Google Pay) та широка палітра сервісів (перекази, комунальні платежі, поповнення мобільного) робить його зручним у користуванні, а участь у програмі лояльності «Власний Рахунок» надає перевагу в порівнянні з іншими застосунками банківського сектору та напрямку фінтеху [50].

Далі ведеться вдосконалення мобільного додатку «Банк Власний Рахунок», а саме відкриття брокерського рахунку, поповнення брокерського рахунку, торгівля фінансовими інструментами через мобільний додаток «Банк Власний Рахунок», який буде підключений через API безпосередньо до торговельних платформ міжнародних брокерів. Це дасть змогу клієнтам вести безпосередню торгівлю фінансовими інструментами.

В сучасних умовах функціонування національної економіки, що характеризуються перманентними кризовими явищами, підприємства відчують брак фінансових ресурсів для реалізації інноваційних проєктів, спрямованих на посилення їхніх конкурентних переваг і створення стратегічних перспектив розвитку.

Фінансова взаємодія між підприємствами та банками є вигідною для всіх учасників цих відносин. Наприклад, підприємства мають змогу отримати додаткові фінансові ресурси, а банки забезпечити диверсифікацію кредитно-інвестиційного портфеля. Втім коло потенційних учасників таких фінансових відносин не обмежується лише банками, до взаємодії можуть долучатися й інші фінансові установи (лізингові, інвестиційні, страхові компанії та інші учасники фінансового ринку).

Світова практика доводить ефективність спільної діяльності суб'єктів бізнесу в межах фінансово-промислових груп, звісно за умови, що така діяльність не порушує чинного антимонопольного законодавства. Проте, сьогодні в Україні не діють відповідні механізми правового регулювання діяльності таких інтегрованих структур [51].

Обґрунтовуючи переваги об'єднання підприємств із фінансовими установами, треба також обов'язково зважати на загрози утворення трастових конструкцій, або ж використання банків суто для цілей кредитування пов'язаних осіб.

Національний банк України визначає таку фінансову установу як «банк-пилосос», що збирає кошти вкладників та фінансує ними інші бізнес-проєкти власника [8]. Але, щоб уникнути таких негативних проявів інтеграції та консолідації бізнесу, мають бути задіяні відповідні запобіжники з боку того ж Національного банку України з його розширеними повноваженнями в рамках проєкту «спліт», Антимонопольного комітету України тощо.

Сьогодні в Україні ще досить багато неформальних об'єднань бізнесу у вигляді фінансово-промислових груп, які офіційно не зареєстровані. Якщо ж аналізувати передбачені правовим полем форми об'єднання підприємств

реального сектору економіки та фінансових установ, то напевне найбільш доцільними з юридичних, організаційних і економічних аспектів виявляються консорціуми та холдингові компанії [52].

Консорціум може бути створений для реалізації спільних бізнес-проектів, а холдинг утворюється для постійної спільної діяльності з підпорядкуванням усіх учасників материнській компанії, що контролює та координує взаємодію інтегрованого об'єднання.

Також удосконалюється функціонал додатку торговельної мережі «Сільпо». Отже «Сільпо» – це офіційний додаток найбільшої української мережі супермаркетів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Установка додатку зараз стандартна. Вага, тобто розмір програми до установки близько 17Мб, а вже встановлений додаток займає 37Мб. Для установки на Андроїд додаток скачується на Google Play, а для власників iPhone завантажити додаток можна з App Store.

Встановивши додаток «Сільпо» можна «прив'язати» свою картку покупця та отримувати бонуси на неї при кожній покупці. Клієнтам не доведеться носити з собою зайвий «пластик» для участі в програмі лояльності. Нарахування балів виконується за пред'явленням QR коду на касі. Якщо у клієнта немає карти, можна зареєструвати її прямо в додатку.

Ще в мобільному додатку «Сільпо» можна ознайомитися з каталогом товарів. Позиції з найвигіднішими знижками виводяться прямо в головному меню. Дізнатися про наявність товару в найближчому супермаркеті можна там же. Навігація всередині програми здійснюється за допомогою нижньої панелі. Вона допомагає легко перейти до розділу зі знижками, подивитися чеки минулих покупок, відобразити QR код для нарахування бонусів, а також звернутися до розділу з настройками програми. З розділу з налаштуваннями, в свою чергу, можна управляти профілем і зв'язуватися з технічною підтримкою.

Додаток «Сільпо» для Android-пристроїв має досить простий та зрозумілий інтерфейс. Каталог товарів, вікно зі спеціальними пропозиціями,

меню профілю і всі інші розділи оформлені в мінімалістичному стилі. Загалом, використовувати його досить приємно.

Ключові особливості: дозволяє прикріпити карту покупця торгової мережі Сільпо і отримувати бонуси; повідомляє про спеціальні пропозиції в категорії «Ціна тижня» та інші акції; дає можливість формувати списки покупок; відображає інформацію про кількість бонусів; включає в себе розділ з електронними чеками; допомагає шукати найближчі магазини на інтерактивній карті; працює на всіх актуальних версіях операційної системи Android.

Спеціальні пропозиції. На них зроблений основний акцент, так ці пропозиції допомагають накопичувати збільшену кількість балів. Це ті папірці, які ви відрізали на касі, якщо у вас вистачало терпіння повноцінно користуватися цією задумкою.

При звичайних покупках клієнти отримують один бал за кожен витрачений гривню. При розрахунку прив'язаною до додатка платіжною картою (про це трохи нижче) – півтора бали. А один бал – це одна копійка бонусів. «Спеціальні пропозиції» роблять похід в магазин більш цікавим. Їх можна включати або відключати за бажанням. Ну, щоб вони не перетиналися, наприклад. Перед походом в магазин ви плануєте, що збираєтеся купити і вибираєте, яку пропозицію залишити включеною, а які вам не потрібні.

Сільпо надсилає «Нові пропозиції», виходячи з ваших попередніх покупок, аналізуючи ваші дії по якомусь таємному алгоритму, в який ми вдаватися не будемо.

Ціна тижня. Натиснувши на посилання «Всі» можна побачити повний перелік товарів в акції по даному магазину. Щоб їх усіх не переглядати, передбачена фільтрація за групами товарів. Те ж саме стосується і акцій під назвою Власний імпорт.

Сканер товарів. У правому верхньому куті екрану, якщо придивитися, можна побачити Сканер товарів. Натиснувши на нього, ви отримуєте можливість просканувати будь-який товар за штрих-кодом в даному магазині

Сільпо і отримати основну інформацію: назва, ціна, ємність або вага, адреса магазину.

Працює ця система при наявності інтернету на пристрої. З цим проблем бути не повинно – навіть в тих магазинах, які розташовані в підвальних поверхах, зв'язок є. Якщо не рахувати віялових вимкнень енергії [53].

Середній і найкрасивіший значок якогось червоно-зеленого фрукта відкриває карту «Власного рахунка», яку клієнт самостійно підносить до сканера на касі при розрахунку. Тут же клієнту запропонують відразу, «не відходячи від каси», додати платіжну карту через електронний платіжний сервіс Mastercard.

Увівши один раз дані карти, ви зможете надалі розраховуватися нею, скануючи QR-код на касі. Щоб зацікавити народ в цій операції було вирішено додати ще половину балу за кожен витрачений гривню при розрахунку таким «просунутим» способом.

«Історія». Пункт нижнього меню історія покаже всі ваші покупки за минулий рік. Якщо натиснути на окремий чек, то можна отримати його повну розшифровку з переліком товарів, ціною, отриманими бонусами, використаної знижкою і адресою, де ви накупили всі ці речі. Ну, хіба що, тут немає «Передбачення», яке друкується в паперовому чеку при покупці

«Налаштування». Останнім нижнє меню програми «Налаштування», позначене шестерінкою, фактично дублює попередні пункти, а також містить ваші персональні дані: прізвище, ім'я, по батькові, дату народження, стать, контактні дані та адресу проживання, яку вказували при реєстрації.

Зараз відбувається дальша інтеграція охарактеризованих мобільних додатків банку та торговельної мережі, що сприяє підвищенню ефективності їхнього спільного економічного проєкту [54].

Таким чином, основні напрями підвищення ефективності спільного економічного проєкту для ПАТ «БАНК ВОСТОК» і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» передбачають врахування поточних ризиків як банку, так і торговельної мережі, їхній перерозподіл. Також учасникам необхідно докладати

маркетингових зусиль для підвищення іміджу та впізнання бренду. Розвивати ті новації, що вже запроваджені, тобто мобільні додатки необанку «Банк Власний Рахунок» і торговельної мережі «Сільпо». Також уже зроблені дії щодо розвитку напряму фінтех, які потребують подальшого вдосконалення учасниками цього проєкту.

3.3 Диверсифікація економічної співпраці банків і торговельних мереж в Україні на засадах цифрової трансформації

Вже понад рік тому в Україні з'явився перший цифровий банк у ритейлі – Банк Власний Рахунок, що входить до екосистеми Fozzy Group. Утім, невблаганна статистика показує, що 70% стартапів – а саме зі стартапом асоціює себе команда Банк Власний Рахунок – закриваються через рік після старту. Але Банк Власний Рахунок, навіть попри війну в Україні, зміг створити якісний продукт, змінити позиціонування, здобути 150 тис. «гостей» (саме так у банку та торговельній мережі називають клієнтів) та стати для них надійною підтримкою.

Для визначення напрямів диверсифікації економічної співпраці ПАТ «БАНК ВОСТОК» і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» необхідно проаналізувати виклики першого року діяльності та роботу на фінансовому фронті, закінчення епохи кешбеків і перспективи крипто, сервіси, клієнтів і команду Банку Власний Рахунок (відому як двигун Банку Власний Рахунок).

На жаль, більшість цього часу ПАТ «БАНК ВОСТОК» і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» працювали в умовах війни. Це негативно вплинуло на основні процеси в необанку, навіть довелося дещо змінити стратегію. Так, банкіри ще в листопаді минулого року обговорювали порядок дій на випадок війни. Це управління ризиками. Тому, для жодного банку повномасштабна війна не стала несподіванкою. До цього готувалися, тому що бізнес попереджали. Були підготовлені так звані «червоні кнопки», щоб банк нормально працював у

випадку будь-чого. Саме тому, якщо подивитися на всю банківську систему України, то в лютому і далі банківська система вистояла. Всі ризики були проаналізовані, зроблені висновки та здійснені відповідні дії [55].

Наприклад, у Банку Власний Рахунок була «червона кнопка» щодо кредитів. Деякі банки відразу знизили ліміти до нуля. ПАТ «БАНК ВОСТОК» залишив на рівні 15 тис. грн за тими кредитними лімітами, якими гості користуються. За тими, якими не користуються, знизили до 5 тис. грн. Банк відразу про це проінформував клієнтів. По відношенню до своїх гостей у банку повели себе дуже порядно, вони побачили, що на Банк Власний Рахунок можна розраховувати. Важливе значення має розвиток ритейлу в банківській системі [56].

Отже в банку та торговельній мережі були готові до нових викликів, підготували всі основні сервіси. Також були зроблені всі резервні копії. Коли необанк запускався, клієнтам надавали всі можливості для того, щоб так звані гості насолоджувались шопінгом в «Сільпо», додатковими перевагами, загалом раділи життю. Коли почалася війна, у необанку реформували продукт і комунікацію. Зараз цей проєкт про турботу та підтримку. В необанку турбуються про гостей, щоб вони могли потурбуватися про своїх рідних і близьких.

ПАТ «БАНК ВОСТОК» та ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», як і інші суб'єкти українського бізнесу, є сьогодні своєрідними солдатами фінансового фронту. Якщо поглянути на акаунт проєкту в Інстаграм, то там про банкінг мало. Публікуються поради, корисні речі про бюджет, свідоме споживання, українські книжки, кіно, мову. І це те, що відгукнулося у гостей необанку. Менеджери роблять усе, щоб українці під час війни продовжували користуватися всіма потрібними фінансовими інструментами [37].

З точки зору продуктової стратегії, якщо раніше планували додати комунальні платежі, то зараз у необанку працюють над розстрочкою. Це великий проєкт, пов'язаний із процесингом, над ним працює велика команда. Також запустили транскордонні перекази з лімітом до 30 тис. грн.

Ця послуга користується попитом. Гості ПАТ «БАНК ВОСТОК» переказують гроші на закордонні картки, або той же Revolut, який відкрився для українців за кордоном. А оскільки суми в рамках ліміту, це не обезкровлює фінансову систему, а дає можливість гостям якимось закріпити свої заощадження в валюті. ПАТ «БАНК ВОСТОК», розвиваючи спільний економічний проект за підтримки ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», своєрідний необанк, орієнтується на основні принципи банківського маркетингу, що наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Принципи банківського маркетингу [57]

№ з/п	Принципи	Зміст
1.	Науковість	Банківський маркетинг повинен використовувати новітні маркетингові технології
2.	Комплексність	Передбачає охоплення «всіх» елементів макрооточення та мікрооточення для визначення реальної позиції банку на фінансовому ринку (здійснення комплексу маркетингових дій як системи взаємозалежних заходів)
3.	Системність	Взаємозв'язок окремого елемента оточення з іншими (наприклад, аналіз якості активів супроводжується вивченням різних типів ризиків, які, в свою чергу, також є елементами оточення банку)
4.	Об'єктивність, конкретність, точність	Використання достовірної інформації в ході маркетингового аналізу банківської діяльності, що дає змогу зробити чіткі й обґрунтовані висновки
5.	Цілеспрямований вплив на клієнтів з метою формування попиту	На відміну від формули, що діяла до появи сучасної концепції маркетингу «попит народжує пропозицію», сьогодні саме пропозиція за допомогою інструментів маркетингу формує попит
6.	Дієвість	Банківський маркетинг повинен активно впливати на економічні показники діяльності банку шляхом своєчасного виявлення недоліків, можливостей та резервів підвищення ефективності
7.	Оперативність	Швидке та своєчасне проведення аналізу кон'юнктури фінансового ринку, умов конкуренції, пріоритетів розвитку банку тощо
8.	Плановість	Забезпечення систематичної роботи служби маркетингу відповідно до розробленої стратегії та визначених тактичних цілей
9.	Ефективність	Результатом реалізації механізму банківського маркетингу має стати створення інформаційної бази для прийняття результативних управлінських рішень щодо формування структури активів і пасивів, інвестиційної та кредитної політики банку

Проте наведеним переліком принципи маркетингу не обмежуються, зараз це інформатизація бізнес-процесів або цифровий маркетинг [58].

У ПАТ «БАНК ВОСТОК» ще зробили після початку війни такі зміни – й це було дуже боляче – зменшили кешбеки. І тут є декілька нюансів. По-перше, до війни банки роздавали до 10% кешбеків. Звідки брати ці кошти? З початком війни всі кешбеки зійшли нанівець. Залишили лише кешбек балами у розмірі 2% в «Сільпо», а влітку в рамках акції – 4%. Цим підтримували свою екосистему. Але більше жодних 6-8-10% кешбеку немає. Керівництво необанку вважає, що банки отримали привід перестати давати захмарні кешбеки, а громадяни до цього віднеслись з розумінням: «Дуже не хотілося б повертатися до цього, навіть коли ситуація покращиться. Давайте не грати в ці ігри. Кешбеки зводять до нуля хоч якусь маржинальність банку. Треба придумувати інші лояльні історії для клієнтів і для того, щоб вони залишались. Клієнти йшли туди, де давали більший кешбек – це не про лояльність, це про вигоду» [15].

Повертаючись до теми фінансового фронту, слід дослідити, що дало змогу банку та торговельній мережі його втримати. Важливою є відповідь, чи правильні дії вжиті регулятором, чи загартовані зараз українські банки. Перш за все, регулятор, який перекрив витік валюти з країни. З іншого боку – правильні дії банків. У березні 2022 р. став доступним Revolut – і клієнти почали виводити всі гроші.

Регулятор не міг нічого зробити, тому що він не регулює Revolut. А ті, хто привели Revolut в Україну, не передбачили наслідки. Тут свою роботу зробили банки, не домовляючись між собою, обмежили цей відтік грошей і стабілізували ситуацію. Так, зокрема, проявляється вплив глобалізації на розвиток ритейлу [59].

Регулятор робив правильні кроки, вживаючи заходи з підтримки економіки. Багато нововведень не зручні для банків і тим більше не зручні для гостей. Банки, в свою чергу, вистояли, тому що готувалися та аналізували ризики. Вони підвищували ліквідність, запасалися готівкою, щоб віддати

клієнтам у потрібний момент і уникнути паніки.

Влучний приклад – це коли MasterCard із ритейлом, а також банками надали можливість видачі на касах через термінали до 6 тис. грн. До цього ліміт був 500 грн, банки вели переговори про підняття до 1 тис. грн. А потім за два дні було встановлено ліміт у 6 тис. грн. Це заспокоїло людей, адже у ритейла завжди є готівка. Це дієве рішення, дуже цінне і для банківської системи, і для громадян.

Ще необхідно детальніше охарактеризувати сервіс розстрочки – BNPL, над яким працюють у Банк Власний Рахунок. Він буде безперечно актуальним для України сьогодні.

В необанку зроблять класичну розстрочку, але використають дуже цікавий маркетинговий прийом [60], як легко скористатися сервісом. У післявоєнний період, коли треба відновлюватися, купувати щось нове, а це немалі кошти, розстрочка буде дуже доречною. Це теж про турботу про гостей.

Клієнтська база Банку Власний Рахунок зараз нараховує майже 150 тис. гостей. Звісно ціль необанку – це цифра в десять разів більша. Але сталося те, що сталося, і за рік це дуже гарний показник. Банк і торговельна мережа інформують гостей, розповідають про переваги, привчають їх сплачувати банківською карткою проєкту. Тобто, це процес. Банк Власний Рахунок не єдина картка в гаманці гостя. Але менеджери необанку хочуть, щоб вона була найкориснішою карткою.

За 2022 р. змінилися клієнти Банк Власний рахунок, тому необанку за підтримки фінансової установи та торговельної мережі необхідно враховувати сучасні запити своїх клієнтів, диверсифікувати свою діяльність [61].

Клієнтська база необанку умовно ділиться на два головних сегмента. Перший – це гості «Сільпо», ті, хто люблять марку «Сільпо». А другий сегмент – це фінансові підприємці. Це гості, які у додатку роблять тільки P2P-перекази та транскордонні платежі – все в рамках лімітів Національного банку України, звісно. У цих двох груп гостей різні поведінки, але в необанку все одно їх однаково поважають. Клієнти змінилися всі, а зміни ці зумовлені різким

погіршенням економічного становища, тенденції до якого були закладені ще коронакризою [62].

Українці переглянули та змінили майже за тиждень свої споживчі звички. Це теж трагедія, як і війна. Зараз збільшилася частка витрат на продукти харчування. Саме тому банк і торговельна мережа продовжили нараховувати кешбеки у вигляді балів на продукти харчування в «Сільпо». Найголовніше зараз – це нагодувати себе і родину. Банкам і торговому ритейлу необхідно проаналізувати й адаптувати до сучасних вимог свої бізнес-стратегії [63].

Сьогодні змінилися принципи вибору товарів різних категорій. Якщо раніше вибір відбувався на базі бренду, то зараз він відбувається на базі ціни. Українці стали дуже чутливими до ціни. Це актуалізує питання ціноутворення як на товари, так і на фінансові послуги [64].

Менеджмент Банку Власний Рахунок пишається тим, що в екосистемі необанку відбуваються ті зміни, які потрібні гостям. Улітку давали збільшений кешбек балами для того, щоб гості могли ще більше отримати вигоду. Відбулося зростання на понад 35% за обсягом продажів у «Сільпо» саме під час акції. Тобто, це припало до душі гостям. У необанку й надалі будуть впроваджувати такі раціональні акції.

Клієнти необанку звісно виїжджали за кордон. Частка цих клієнтів динамічно змінюється. Серед гостей є співробітники Fozzy Group. Багато з них почали відкривати картки своїм дружинам і повнолітнім дітям, які виїхали за кордон.

Тобто, вони продовжують працювати в Україні і поповнюють картки за кордоном, щоб ними могли користуватися рідні. Така тенденція є. Більше того, готівкою на касах теж поповнюють картки, якими витрачають за кордоном. За географією – це Польща, Румунія, Чехія, Німеччина.

Цікаво дослідити, якими послугами у додатку найбільше користуються клієнти. P2P в топі, а також аналітика, тому що гості аналізують витрати. Сервіс Назбиратус завжди користується попитом.

Він дає змогу відкладати кошти й отримувати за них відсотки. А забрати гроші можна тоді, коли заманеться. У Назбиратусі нараховуються відсотки кожного дня. Тобто, не обов'язково тримати гроші місяць-три-шість, щоб отримати відсотки. Ставка не найвища (5% річних). Але високі ставки, то є прикмета високих фінансових ризиків [65].

У необанку стежать за цим сервісом. Адже це економічний проєкт на самоокупності. Тобто, скільки залучили на Назбиратусі – стільки коштів можна прокредитувати. З початку війни по Назбиратусу було просідання на 10-15%, а потім буквально через три-чотири тижні знову вийшли на попередній рівень. Тут необхідно ретельно аналізувати рух коштів відповідно до існуючих сучасних методичних підходів [66].

Ще детальніше про деякі нові сервіси Банку Власний Рахунок. До свого дня народження команда необанку вирішила зібрати кошти на енергетичні батончики для хлопців у ЗСУ. Це не рекламували, не анонсували, адже всі збирають на байрактари та броніки, а необанк на енергетичні батончики. Але команда робить те, що вміє. Збір можна знайти у розділі донатів.

Банк Власний Рахунок першим серед фінансових установ інтегрував чеки у банківський додаток. У планах додати інші магазини, окрім «Сільпо». Це будуть магазини з екосистеми – гіпермаркети Fozzy, магазини Фора. Щодо ідеї, то зазвичай банк просить у ритейла надати дані з чеків. А у необанку є «Сільпо» в екосистемі – менеджери не могли цим не скористатися. Необанк використовує дані з чеків для ухвалення рішення про видачу кредиту. А гості часто передивляються чеки для аналізу витрат. Це необхідно, щоб на базі міжнародних практик проаналізувати їхній фінансовий стан, визначити кредитоспроможність [67].

На думку засновників проєкту, чеки «Сільпо» – це творчість, радість. Завжди хочеться перечитати передбачення. Банк Власний Рахунок у подальшому обов'язково додасть оплату комунальних платежів. Це вже спроектували, але довелось відкласти, тому що реалізовували більш прибуткові продукти.

Разом із комунальними будуть запуснені регулярні платежі, це дуже зручно. Регулярні платежі будуть доступні і для благодійності, і для поповнення телефону, і навіть для P2P [68].

З криптовалютою в необанку дещо складніше. В Україні поки що вона не регулюється. І зробити зараз із України криптоофшор – це «вистріл в ногу». На кону репутація країни. Так, запускають оплату криптою за бензин, продукти. Але Банк Власний Рахунок поки що буде спостерігати за цим на березі річки. Проте R&D – research & development – розвиває команду необанку, рухає його вперед.

Можна навести приклад так званої надбудови ідей. У Стенфорді студенти зробили робот-бак для сміття, який під'їжджає до людини, вона викидає сміття, бак від'їжджає. Але в ході тестування розробники дізналися, що люди бояться такого робота. А ось надалі одним із етапів розвитку цього робота став робот-кур'єр для доставки піци на дуже короткі відстані. Буквально через два роки ці роботи почали використовуватись бізнесом, хоча початкова ідея була зовсім іншою. Це про R&D – ти щось винаходиш, тестуєш, виявляєш недоліки, а в процесі вигадуєш щось інше [69].

Насправді, робота з ідеями в команді необанку відбувається дуже динамічно і не за планом. При систематизації деякі важливі речі втрачаються. Творчість важко систематизувати. У Банку Власний Рахунок є дуже багато натхнення та ідей.

За кожним напрямом роботи є окремий чат. Іноді туди просто хтось пише ідею, після чого відбувається її такий собі тест-маркет. Якщо ідея не отримала жодного відгуку, значить її час ще не прийшов. А іноді відразу підхоплюють ідею та відбувається її детальне обговорення. Це дуже цікаво. Це творчий процес, який базується на знанні аудиторії, на знанні ринку, на усвідомленні наявності доступних необанку ресурсів і відповідності бюджету. Наразі, під час війни, отримати інвестиції складніше, ніж у довоєнний час. Тому скарбничка з інноваційними ідеями в Банку Власний Рахунок на «після перемоги» теж є.

Ідей повинно бути багато, але на реалізацію проходять ті, які протестовані, життєпридатні, і команда необанку зможе на них заробити або отримати додаткову лояльність гостей. У команді з ідеєю чи питанням може прийти будь-хто: розробник, тестувальник, оператор колл-центру. Можуть написати з Fozzy Group, і в команді теж радо прислухаються.

Команду Банку Власний Рахунок набрали ще рік тому. Плинності кадрів майже немає. Дуже важливо, щоб ніхто не боявся написати з критикою або підтримкою. Це про комунікацію. Також для керівництва необанку важлива різносторонність. На стику різних систем і різних сегментів завжди є креативність. Важливим є нонконформізм. Бажання і готовність донести свою точку зору, яка може відрізнятись від інших і при цьому обґрунтована. Це правильна комбінація пристрасті з професіоналізмом.

Зараз у Банку Власний Рахунок планують друкувати свої нові картки. До слова, тільки 17% з карток пластикові, всі інші діджитальні. На пластиковій картці є штрих-код. На жодній іншій картці світу немає штрих-коду. Ну є ж додатки, нащо це? Подумували прибрати штрих-код з картки. Якщо гість хоче поповнити картку на касі, він може просканувати QR-код з мобільного додатку. Але команда наполягла на перевірці статистики. І побачили, що кількість поповнень карток через сканування цього штрих-коду у два рази більша, ніж через мобільний додаток. Штрих-код, звісно, повернули на картку. Це знову ж таки про комунікацію, діалог у команді Банк Власний Рахунок.

Об'єднання бізнесу регулюється відповідними міжнародними стандартами [70], але жодні стандарти не можуть охопити всієї різноманітності форм співпраці в економіці, консолідації банків, інших фінансових установ, підприємств реального сектору економіки тощо.

Диверсифікація економічної співпраці, що триває зараз між ПАТ «БАНК ВОСТОК» і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» охоплює напрями цифрової трансформації бізнесу та маркетингові підходи до роботи з клієнтами й отримання додаткових конкурентних переваг за рахунок реалізації спільного економічного проєкту Банк Власний Рахунок.

Урізноманітнюються навіть за складних часів війни акції для клієнтів, розширюється функціонал і спектр послуг, які можливо отримати від торговельної мережі та від необанку. Все це ретельно аналізується з позиції вигоди для всіх учасників, інновації, що пройшли перевірку, впроваджуються в практику.

Висновки до розділу 3

Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», як і для ПАТ «БАНК ВОСТОК» найбільш загрозливими є валютний ризик, процентний ризик, ризик ліквідності, ризик капіталу, кредитний ризик, операційний ризик і ризик комплаєнс.

Звісно, що для торговельної мережі їхній прояв дещо інший, аніж для банку, проте під час реалізації спільного економічного проєкту відбувається перерозподіл ризиків.

І навіть ризики, що не надто притаманні торговельній діяльності, на відміну від банківської, доводиться також долати спільними зусиллями. Втім консолідація капіталу й інші вигоди об'єднання збільшують потенційні можливості мінімізації цих ризиків, а також репутаційного ризику.

Зараз відбувається дальша інтеграція мобільних додатків банку та торговельної мережі, що сприяє підвищенню ефективності їхнього спільного економічного проєкту. Основні напрями підвищення ефективності спільного економічного проєкту для ПАТ «БАНК ВОСТОК» і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» передбачають врахування поточних ризиків як банку, так і торговельної мережі, їхній перерозподіл.

Також учасникам необхідно докладати маркетингових зусиль для підвищення іміджу та впізнання бренду. Розвивати ті новації, що вже запроваджені, тобто мобільні додатки небанку «Банк Власний Рахунок» і торговельної мережі «Сільпо». Вже вжиті комплексні заходи щодо розвитку напряму фінтех, які потребують подальшого вдосконалення учасниками цього проєкту.

Диверсифікація економічної співпраці, що триває зараз між ПАТ «БАНК ВОСТОК» і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» охоплює напрями цифрової трансформації бізнесу та маркетингові підходи до роботи з клієнтами й отримання додаткових конкурентних переваг за рахунок реалізації спільного економічного проекту Банк Власний Рахунок. Урізноманітнюються навіть за складних часів війни акції для клієнтів, розширюється функціонал і спектр послуг, які можливо отримати від торговельної мережі та від необанку. Все це ретельно аналізується з позиції вигоди для всіх учасників, інновації, що пройшли перевірку, впроваджуються в практику.

ВИСНОВКИ

Спільні економічні проекти дають можливість банкам і торговельним мережам досягати ефектів синергії, тому їх доцільно розвивати. Втім їхній зміст не повинен обмежуватися еквайрингом або ж програмами лояльності, перед менеджментом учасників відкривається широкий горизонт для поглиблення та диверсифікації напрямів економічної взаємодії фінансового та торгового капіталу, для реалізації інноваційних спільних економічних проектів.

Сучасні українські торговельні мережі разом із банками почали запроваджувати спільні економічні проекти, спрямовані на розширення та втримання клієнтської бази. При чому, покупці мережі торговельних маркетів, отримуючи клієнтські картки, стають одночасно й клієнтами банків, забезпечуючи бізнес-партнерам ефект синергії.

Натомість, клієнти отримують зручний фінансовий інструмент, супровід і консультаційну допомогу, додаткові знижки, можливість брати участь у програмах лояльності тощо.

На сьогодні, якщо оцінювати масштабність і результативність спільних економічних проектів саме банку та торговельної мережі, то ПАТ «БАНК ВОСТОК» і FOZZY GROUP, зокрема ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» мають найбільш розвинену співпрацю, що позиціонується як «Банк Власний Рахунок». Проект пропонує власникам відповідних платіжних карток не лише додаткові бонусні бали за купівлю з використанням цих карток як засобів платежу, але й широкий спектр фінансових послуг. У такий спосіб задіяний увесь комплекс маркетингових інструментів, які просувають продукти як банку, так і товари торговельної мережі.

Щоб об'єктивно оцінити ефективність такої співпраці в межах реалізації спільного економічного проекту для кожного з учасників, до речі, до числа яких долучаються зараз уже й інші суб'єкти бізнесу, необхідно застосовувати

певні методичні підходи. Обґрунтована доцільність комплексного аналізу як окремої фінансової звітності кожного з учасників, так і консолідованої фінансової звітності інтегрованого бізнес-формування, що дає можливість оцінювати позитивні чи негативні ефекти синергії для кожного учасника й об'єднаного бізнесу загалом. Крім того, в сучасних умовах розвитку інформаційних технологій процес аналізу необхідно проводити з використанням економіко-математичного інструментарію.

Аналіз динаміки необоротних та оборотних активів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» засвідчив, що вони змінювалися непропорційно. Так, якщо необоротні активи зросли більше, ніж у 1,5 рази, то оборотні активи збільшили свій обсяг несуттєво. Такі тенденції свідчать про обережне нарощення торговельної діяльності в умовах коронакризи.

В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» спостерігається зниження ліквідності за всіма коефіцієнтами. В 2020 р. це мало незначний прояв, а вже в 2021 р. ліквідність зменшилася суттєво. Якби підприємство підвищувало свою прибутковість, то це можна було б виправдати, проте за збитковості це свідчить про значне погіршення фінансового стану.

Протягом 2019-2020 рр. власний капітал ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» мав узагалі від'ємне значення, в 2021 р. від'ємне значення було лише в накопичених збитків минулих років. Утім фінансовому менеджменту необхідно зосередитися на проблемі збільшення власного капіталу та підвищення фінансової стійкості.

За результатами проведеного аналізу фінансово-економічних показників торговельної мережі слід зазначити, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ще в 2019 р. мало незадовільний фінансовий стан, про що може свідчити навіть від'ємне значення власного капіталу. Зміни, що відбулися, також неоднозначні. Так, на тлі зменшення накопичених збитків минулих років знизилися коефіцієнти ліквідності, а поточні зобов'язання зростали суттєвіше, ніж довгострокові. Втім певні позитивні зрушення щодо структури активів і пасивів, а також фінансових результатів усе-таки відбулися.

За проаналізований період дещо зменшилась капіталізація банку, втім він дотримується відповідних вимог Національного банку України, тобто зменшення некритичне. Серед інших змін, які можуть погіршити фінансовий стан слід виділити зменшення нормативу короткострокової ліквідності та коефіцієнта покриття ліквідністю в іноземних валютах, а також досить високе значення нормативу кредитного ризику на одного контрагента, хоча формально вимоги регулятора дотримані ПАТ «БАНК ВОСТОК».

Зважаючи, що вихідні позиції щодо фінансового стану в банку та торговельної мережі кардинально відрізнялися, то й ефект проявився неоднаково. Внаслідок запровадження спільного економічного проєкту в ПАТ «БАНК ВОСТОК» зросла рентабельність, а ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» отримало змогу лише зменшити збитковість за перший рік реалізації цього проєкту співробітництва. В подальшому ці учасники мають змогу отримати ефект синергії за умови диверсифікації напрямів економічної взаємодії.

Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», як і для ПАТ «БАНК ВОСТОК» найбільш загрозливими є валютний ризик, процентний ризик, ризик ліквідності, ризик капіталу, кредитний ризик, операційний ризик і ризик комплаєнс.

Звісно, що для торговельної мережі їхній прояв дещо інший, аніж для банку, проте під час реалізації спільного економічного проєкту відбувається перерозподіл ризиків.

І навіть ризики, що не надто притаманні торговельній діяльності, на відміну від банківської, доводиться також долати спільними зусиллями. Втім консолідація капіталу й інші вигоди об'єднання збільшують потенційні можливості мінімізації цих ризиків, а також репутаційного ризику.

Зараз відбувається дальша інтеграція мобільних додатків банку та торговельної мережі, що сприяє підвищенню ефективності їхнього спільного економічного проєкту. Основні напрями підвищення ефективності спільного економічного проєкту для ПАТ «БАНК ВОСТОК» і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» передбачають врахування поточних ризиків як банку, так і торговельної мережі, їхній перерозподіл.

Також учасникам необхідно докладати маркетингових зусиль для підвищення іміджу та впізнання бренду. Розвивати ті новації, що вже запроваджені, тобто мобільні додатки небанку «Банк Власний Рахунок» і торговельної мережі «Сільпо». Вже вжиті комплексні заходи щодо розвитку напряму фінтех, які потребують подальшого вдосконалення учасниками цього проєкту.

Диверсифікація економічної співпраці, що триває зараз між ПАТ «БАНК ВОСТОК» і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» охоплює напрями цифрової трансформації бізнесу та маркетингові підходи до роботи з клієнтами й отримання додаткових конкурентних переваг за рахунок реалізації спільного економічного проєкту Банк Власний Рахунок. Урізноманітнюються навіть за складних часів війни акції для клієнтів, розширюється функціонал і спектр послуг, які можливо отримати від торговельної мережі та від небанку. Все це ретельно аналізується з позиції вигоди для всіх учасників, інновації, що пройшли перевірку, впроваджуються в практику.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III. Дата оновлення: 02.09.2022. URL: <https://cutt.ly/GMQWp2L> (дата звернення: 15.11.2022).
2. Панова Л. Деякі питання правової природи договору еквайрингу. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 7. С. 47–53.
3. Краус К. М., Манжура О. В. Електронна комерція та Інтернет-торгівля : навч.-метод. посіб. Київ : Аграр Медіа Груп, 2021. 454 с.
4. Оглядове дослідження щодо вдосконалення діяльності бізнес-об'єднань та послуг з розвитку бізнесу в Україні : аналітичний звіт. Київ : Програма розвитку ООН в Україні, 2022. 196 с.
5. Здір В. А., Дернова І. А. Сутність еквайрингу, його види та переваги. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 1100–1104.
6. Міжнародний маркетинг : навч. посіб. / Т. В. Князева та ін. Київ : НАУ, 2019. 164 с.
7. Завмерли в очікуванні: як відреагують банки та ритейл на зміни інтерчейнджу. URL: <https://cutt.ly/0MQ9ipN> (дата звернення: 15.11.2022).
8. Офіційне Інтернет-представництво Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 15.11.2022).
9. Огородник В. В. Механізм фінансової взаємодії підприємств та банків із державною участю в Україні. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 1-2 (44). С. 115–120.
10. Trade finance and the compliance challenge. A showcase of international cooperation. International Finance Corporation & World Trade Organization, 2019. 50 p.
11. Ясинська Н. А., Сердюкова Г. Г. Сучасні підходи до розуміння економічного сенсу існування фінансово-промислових груп. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6821>

(дата звернення: 15.11.2022).

12. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Дата оновлення: 19.08.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 15.11.2022).

13. Про холдингові компанії в Україні : Закон України від 15.03.2006 р. № 3528-IV. Дата оновлення: 06.10.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3528-15> (дата звернення: 15.11.2022).

14. Картка АТБ від Райфу. URL: <https://bodia.online/l/AwJSmt> (дата звернення: 16.11.2022).

15. Сайт торгово-промислової групи компаній FOZZY GROUP. URL: <https://www.fozzy.ua> (дата звернення: 16.11.2022).

16. Семенова К. Д., Тарасевич Н. В. Моделювання впливу факторів клієнтського капіталу на доходи банківських установ. *Академічний огляд*. 2020. № 2 (53). С. 39–45.

17. Банки та торговельні мережі адаптуються до військового часу. URL: <http://surl.li/bzgzd> (дата звернення: 16.11.2022).

18. Консолідація бізнесу. Фінансова енциклопедія. URL: <https://ua.nesrakonk.ru/business-consolidation> (дата звернення: 17.11.2022).

19. Сайт АТ «Райффайзен Банк». URL: <https://raiffeisen.ua> (дата звернення: 17.11.2022).

20. Економ разом із Фуршет та Visa! URL: https://www.eximb.com/upload/app_links/1584.pdf (дата звернення: 17.11.2022).

21. Як Fozzy Group запускає цифровий бізнес, власний банкінг та впроваджує інновації. URL: <https://is.gd/hr9dpF> (дата звернення: 17.11.2022).

22. Цифрова трансформація економіки: мікро- та макроаспекти : колективна монографія / за заг. ред. Н. А. Мазур. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 440 с.

23. Аналітична оцінка та контроль бізнес-процесів в межах маркетингової стратегії суб'єкта господарювання : монографія / за заг. ред. І. В. Замули. Житомир : Видавець О. О. Євенок, 2016. 388 с.

24. Вінник О. Право цифрової економіки : монографія. Київ : НДІ приватного права і підприємництва імені академіка Ф. Г. Бурчака НАПрН України, 2021. 350 с.

25. Жердецька Л. В. Системний банківський ризик: причини та напрями регулювання : монографія. Одеса : Видавництво «Атлант», 2017. 353 с.

26. Варцаба В. І., Заславська О. І. Сучасне банківництво: теорія і практика : навч. посіб. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2018. 364 с.

27. Корж Н. В. Корпоративний капітал : монографія. Вінниця : ПП «ГД Едельвейс і К», 2019. 314 с.

28. Kuznyetsova A., Kozmuk N., Zherybylo I., Sydorova O. The essence of retail and development of retail banking innovative mechanisms in Ukraine. *Marketing and Management of Innovations*. 2018. No. 4. pp. 316–331.

29. Балянт Г. Р. Ефективність злиття і поглинань банків. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 2. Т. 1. С. 7–9.

30. Розбудова потенціалу бізнес асоціацій в Україні Інструменти, успіхи, виклики : кейс-стаді. Київ : Проєкт «Партнерство для розвитку міст». 68 с.

31. Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40720198 (дата звернення: 18.11.2022).

32. Власник «Сільпо» запускає свій цифровий банк. URL: <https://finclub.net/ua/news/vlasnyk-silpo-zapuskaie-svii-tsyfrovyi-bank.html> (дата звернення: 18.11.2022).

33. Каут О. В., Шпортько Г. Ю., Аніщенко Л. О. Ризик-менеджмент логістичної системи промислових підприємств : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 96 с.

34. Сайт ПАТ «БАНК ВОСТОК». URL: <https://bankvostok.com.ua> (дата звернення: 19.11.2022).

35. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.11.2022).

36. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану : Постанова Правління Національного банку України від 24.02.2022 р. № 18. Дата оновлення: 29.09.2022. URL: <https://cutt.ly/xBhAPk2> (дата звернення: 19.11.2022).

37. Банк Власний Рахунок – перший діджитал банк в українському ритейлі. URL: <https://allretail.ua/news/74031-bank-vlasniy-rahunok-pershiy-didzhitel-bank-v-ukrajinskomu-riteyli> (дата звернення: 19.11.2022).

38. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні : Постанова НБУ від 28.08.2001 р. № 368. Дата оновлення: 13.08.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text> (дата звернення: 20.11.2022).

39. Trade finance for SMEs in the digital era. *OECD SME and Entrepreneurship Papers*. 2021. No. 24. URL: <https://doi.org/10.1787/e505fe39-en> (date of application: 20.11.2022).

40. Політило М. П., Чубка О. М., Смірнова Т. О. Характеристика основних видів корпоративних об'єднань та рівня розвитку їх системи управління в інноваційній сфері. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 3. С. 17–23.

41. Швидка Т. Регулювання та контроль за злиттями й поглинаннями суб'єктів господарювання. *Господарське право і процес*. 2021. № 2. С. 63–68.

42. Жихарцева О. О. Фінансово-промислові групи: поняття, структура та типи. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 26.6. С. 235–242.

43. Кравець К. П. Методичний інструментарій оцінювання ефектів консолідації. *Ефективна економіка*. Київ, 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8537> (дата звернення: 21.11.2022).

44. Яременко Л. М., Макаруч І. М., Перчук О. В., Авдалян К. В. Об'єднання підприємств та їх вплив на систему обліку і звітності. *Агросвіт*. 2021. № 16. С. 52–61.

45. Згурська О. М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13.

С. 16–21.

46. Кривов'язюк І. В., Смерічевський С. Ф., Кулик Ю. М. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств : монографія. Київ : Кондор, 2018. 200 с.

47. Ризик-менеджмент в умовах високої невизначеності. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/webinar/Webinar_Risk_Management_14.04.2020.pdf (дата звернення: 22.11.2022).

48. Цифрова економіка : підручник / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. Київ : НАУ, 2022. 200 с.

49. Оновлено підходи до здійснення нагляду за небанківськими фінансовими групами. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/onovleno-pidhodi-do-zdiysnennya-naglyadu-na-konsolidovaniy-osnovi-za-nebankivskimi-finansovimi-grupami> (дата звернення: 23.11.2022).

50. International Partnership and Cooperation of Ukraine in Wartime : collective monograph / edited by D. Nascimento, G. Starchenko. University of Coimbra, Portugal – Chernihiv : REICST, 2022. 429 p.

51. Вольвач О. О. Сучасний стан платіжних технологій в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://surl.li/dseaa> (дата звернення: 25.11.2022).

52. Формування системи внутрішньої торгівлі України: теорія, практика, інновації : колективна монографія / за ред. В. В. Лісци, В. І. Місюкевич, О. М. Михайленко. Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с.

53. Теоретико-економічне підґрунтя реалізації завдань управління економікою України в умовах російської агресії / Р. В. Яковенко та ін. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 2. С. 58–66.

54. Слав'юк Н. Р., Глущенко С. В. Ринок фінансових послуг : навч. посіб. Київ : НаУКМА, 2022. 206 с.

55. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. URL: <https://www.fg.gov.ua/storage/files/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-do-2025-roku.pdf> (дата звернення: 27.11.2022).

56. Голуб Г. Г., Сідельник О. П. Ритейл у банківському секторі України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 2. С. 53–56.
57. Шталь Т. В., Астахова І. Е., Козуб В. О. Міжнародний маркетинг : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 275 с.
58. Haselmann R., Leuz C., Schreiber S. Know Your Customer: Relationship Lending and Bank Trading. *LawFin Working Paper*. Frankfurt : Goethe University, Center for Advanced Studies on the Foundations of Law and Finance, 2021. No. 22. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3903968> (date of application: 27.11.2022).
59. Мартинова Л. Б., Соколовська В. В. Вплив глобалізації на розвиток ритейлу. *Економіка та держава*. 2019. № 10. С. 20–25.
60. Trade finance: developments and issues. Committee on the Global Financial System. January 2014. No. 50. 67 p.
61. Кавун О. О. Диверсифікація діяльності підприємницьких мереж у торгівлі: сутність, форми, мотиви та ризики здійснення. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 243–248.
62. Фурсова В. А., Фадєєва І. Г., Гавриш Г. О. Вплив євроінтеграційних процесів на реформування банківської системи України. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-5> (дата звернення: 28.11.2022).
63. Гончаренко Т. П. Аналіз моделей бізнес-стратегії банків: міжнародний та вітчизняний досвід. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30. № 1. Ч. 1. С. 42–49.
64. Johnston B. Resilience of the cooperative business model in times of crisis. Sustainable Enterprise Programme. International Labour Office. Geneva : ILO, 2009. 41 p.
65. Копилюк О. І., Музичка О. М. Банківські операції : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 416 с.
66. Ситник Н. С., Стасишин А. В., Блащук-Девяткіна Н. З., Петик Л. О. Банківська система : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 580 с.

67. Шелудько С. А. Міжнародні стандарти банківської справи : навч. посіб. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 260 с.

68. Ткачук Н. М. Консолідація банків як фактор розвитку інтеграційної економіки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 6 (74). С. 78–82.

69. Корецька Н. І., Якубовський В. О. Оцінка сучасного стану розвитку торгового еквайрингу в Україні. *Економічний форум*. 2017. № 2. С. 301–310.

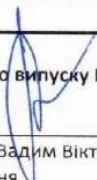

70. Міжнародний стандарт фінансової звітності 3 «Об'єднання бізнесу». URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS%2003_ukr_2018.pdf (дата звернення: 29.11.2022).

71. Грінченко Ю. С., Зборовська О. М. Практика реалізації спільних економічних проєктів торгівельних мереж і банків України. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., 19 травня 2022 р. Полтава : ПДАУ, 2022. С. 561–562.

ДОДАТОК А


ПАТ «БАНК ВОСТОК»

Звіт про фінансовий стан
станом на 31 грудня 2021 року
(у тисячах гривень)

	Прим.	31 грудня 2021 року	31 грудня 2020 року
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	7	3 214 337	3 274 234
Кредити та аванси банкам	8	368 094	184 581
Кредити та аванси клієнтам	9	8 874 102	7 021 936
Інвестиції в цінні папери	10	6 310 164	5 269 798
Похідні фінансові активи	31	19 106	-
Відстрочені податкові активи	27	2 577	2 750
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	40 984	32 533
Основні засоби	11	90 936	106 215
Активи з права користування	12	83 169	61 314
Інші фінансові активи	13	424 712	277 614
Інші нефінансові активи	13	58 176	26 295
ЗАГАЛЬНА СУМА АКТИВІВ		19 486 357	16 257 270
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків	14	44 796	79 986
Кошти клієнтів	15	17 383 980	14 490 307
Орендні зобов'язання	12	77 720	59 947
Похідні фінансові зобов'язання	31	-	6 967
Інші залучені кошти	17	309 211	372 653
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії	30	1 336	1 311
Забезпечення винагород працівникам		35 120	29 535
Інші фінансові зобов'язання	16	69 613	43 550
Інші нефінансові зобов'язання	16	20 009	17 626
Поточні податкові зобов'язання	27	19 383	11 872
Субординований борг	18	206 792	111 740
ЗАГАЛЬНА СУМА ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		18 167 960	15 225 494
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	20	983 950	841 955
Результат від операцій з акціонером		10 051	(383)
Нерозподілений прибуток		286 985	150 691
Резервні та інші фонди банку	20	38 996	31 501
Інші резерви		(1 585)	8 012
ЗАГАЛЬНА СУМА ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ		1 318 397	1 031 776
ЗАГАЛЬНА СУМА ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ		19 486 357	16 257 270
Затверджено до випуску Правлінням та підписано від його імені 28 жовтня 2022 року.			
Мороховський Вадим Вікторович Голова Правління			Сюскова Олена Петрівна Головний бухгалтер

ПАТ «БАНК ВОСТОК»

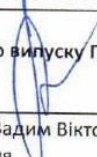

Звіт про фінансовий стан
станом на 31 грудня 2020 року
(у тисячах гривень)

	Прим.	31 грудня 2020 року	31 грудня 2019 року
АКТИВИ			
Грошові кошти	6	857 762	893 484
Залишки на рахунках у Національному банку України	6	524 160	407 234
Заборгованість інших банків	7	2 076 893	819 566
Кредити клієнтам	8, 32	7 021 936	6 523 854
Інвестиційні цінні папери за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	1 768 651	421 012
Інвестиційні цінні папери за амортизованою собівартістю	10	3 501 147	1 191 563
Відстрочений податковий актив	26	2 750	2 494
Приміщення, обладнання та нематеріальні активи	11	138 748	139 234
Активи з права користування	12, 32	61 314	75 430
Інші фінансові активи	13, 32	277 614	190 389
Інші нефінансові активи	13, 32	26 295	26 623
ВСЬОГО АКТИВІВ		16 257 270	10 690 883
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Заборгованість перед іншими банками	14, 32	79 986	216 421
Поточні рахунки	15, 32	9 777 164	6 454 700
Депозити	15, 32	4 713 143	2 500 114
Зобов'язання з оренди	12, 32	59 947	73 752
Інші залучені кошти	17	372 653	355 854
Інші фінансові зобов'язання	16, 32	51 826	52 569
Інші нефінансові зобов'язання	16, 32	47 163	47 256
Поточні зобов'язання за податком на прибуток		11 872	12 096
Субординований борг	18, 32	111 740	92 455
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		15 225 494	9 805 217
КАПІТАЛ			
Акціонерний капітал	20	795 914	639 104
Незареєстрований акціонерний капітал	20	46 041	-
Емісійні витрати		(383)	(278)
Нерозподілений прибуток		150 691	213 355
Резервний фонд	20	31 501	23 218
Резерв переоцінки інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		8 012	10 267
ВСЬОГО КАПІТАЛУ		1 031 776	885 666
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ		16 257 270	10 690 883
Затверджено до випуску Правлінням та підписано від його імені 28 квітня 2021 року.			
Мороховський Вадим Вікторович Голова Правління		Сюскова Олена Петрівна Головний бухгалтер	

ДОДАТОК Б

ПАТ «БАНК ВОСТОК»

Звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток
за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року
(у тисячах гривень)

	Прим.	За 12 місяців 2021 року	За 12 місяців 2020 року
Процентні доходи	21	1 371 900	1 149 144
Процентні витрати	21	(428 851)	(475 825)
Чистий процентний дохід (Чисті процентні витрати)		943 049	673 319
Комісійні доходи	22	977 663	732 266
Комісійні витрати	22	(380 285)	(288 862)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		11 365	2 291
Чистий прибуток (збиток) від операцій з торговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		1 017	4 039
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		3 935	15 364
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		48 406	49 357
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(21 939)	18 502
Інші доходи		58	19
Інші витрати		(1 141)	(18)
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	23	(19 085)	(26 394)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		13 710	34 156
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових зобов'язань за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		6 621	5 772
Інші операційні доходи (витрати)	24	8 579	(18 637)
Витрати на виплати працівникам	25	(558 505)	(471 736)
Амортизаційні витрати	11, 12	(136 490)	(121 862)
Інші адміністративні та операційні витрати	26	(547 859)	(424 791)
Прибуток (збиток) до оподаткування		349 099	182 785
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	27	(63 315)	(33 295)
ПРИБУТОК (ЗБИТОК)		285 784	149 490
Інший сукупний дохід/(збиток):			
Компоненти іншого сукупного доходу, які будуть перекласифіковані у прибуток або збиток, до оподаткування:			
Прибутки (збитки) від фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування		(9 888)	(2 750)
Податок на прибуток, що відноситься до фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у складі іншого сукупного доходу		291	495
Загальна сума іншого сукупного доходу		(9 597)	(2 255)
ЗАГАЛЬНА СУМА СУКУПНОГО ДОХОДУ		276 187	147 235
Звичайні акції		3 073 500	3 073 500
Базовий прибуток на акцію (гривень на акцію)		92,98	48,64
Затверджено до випуску Правлінням та підписано від його імені 28 жовтня 2022 року.			
Мороховський Вадим Вікторович Голова Правління			Сюскова Олена Петрівна Головний бухгалтер

ПАТ «БАНК ВОСТОК»

**Звіт про прибутки і збитки та інший сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року
(у тисячах гривень)**

	Прим.	За 12 місяців 2020 року	За 12 місяців 2019 року
Процентні доходи	21, 32	1 149 144	1 160 417
Процентні витрати	21, 32	(475 825)	(504 919)
Чистий процентний дохід до формування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти		673 319	655 498
Ефект первісного визнання активів та зобов'язань за якими нараховуються проценти за ставками, що відрізняються від ринкових (Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти		39 998	47 690
		(25 286)	8 053
Чистий процентний дохід		688 031	711 241
Доходи за послугами та комісійними	22, 32	732 266	537 377
Витрати за послугами та комісійними	22, 32	(288 862)	(204 731)
Чистий прибуток від операцій з похідними фінансовими інструментами		2 291	16 177
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою	32	49 357	46 125
Чистий прибуток/(збиток) від переоцінки іноземної валюти		18 502	(43 762)
Чистий збиток від зміни резервів за іншими фінансовими активами/зобов'язаннями		(1 089)	(99)
Результат від припинення визнання фінансових інструментів	32	19 240	7 003
Результат від модифікації фінансових інструментів	32	(44 588)	(30 352)
Інший операційний дохід	23	26 044	19 438
Чистий непроцентний дохід		513 161	347 176
Витрати, пов'язані з персоналом	24	(471 736)	(406 834)
Витрати зносу та амортизації	11,12	(121 862)	(96 607)
Адміністративні та інші операційні витрати	25, 32	(424 809)	(352 399)
Прибуток до оподаткування		182 785	202 577
Податок на прибуток	26	(33 295)	(37 489)
ПРИБУТОК ЗА РІК		149 490	165 088
Інший сукупний дохід/(збиток):			
Прибуток/(збиток) від зміни у справедливій вартості інвестицій в цінні папери за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(2 750)	12 517
Податок на прибуток, відображений безпосередньо в іншому сукупному доході		495	(2 253)
Інший сукупний дохід за рік		(2 255)	10 264
ВСЬОГО СУКУПНОГО ДОХОДУ ЗА РІК		147 235	175 352
Прості акції випущені і повністю оплачені (одиниць)		3 073 500	3 073 500
Чистий прибуток на одну просту акцію (у гривнях на одну акцію за період)		48,64	53,71

Затверджено до випуску Правлінням та підписано від його імені 28 квітня 2021 року.

Мороховський Вадим Вікторович
Голова Правління



Сюскова Олена Петрівна
Головний бухгалтер

ДОДАТОК В

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2021

	Примітки	31 грудня 2021 тис.грн.	31 грудня 2020 тис.грн.	31 грудня 2019 тис.грн.
АКТИВИ				
Необоротні активи				
Основні засоби	18	16 845 784	10 768 202	9 024 264
Нематеріальні активи	19	4 226 036	4 121 238	5 314 749
Інвестиції в дочірні компанії	20	272 809	-	-
Фінансові інвестиції	21	1 400 396	-	-
Відстрочені податкові активи	17	196 279	116 311	72 702
Передплати за основні засоби	22	711 069	403 539	278 490
Всього необоротні активи		23 652 373	15 409 290	14 690 205
Оборотні активи				
Запаси	23	6 461 632	5 622 330	5 225 838
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	24	5 482 757	5 379 752	5 179 791
Поточні фінансові інвестиції	25	635 910	1 307 484	890 683
Векселі одержані	26	1 075 259	1 270 258	576 903
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	17,27	51 946	19 883	27 657
Гроші та їх еквіваленти	28	1 163 038	1 091 012	1 637 364
Інші оборотні активи	30	137 550	120 450	466 070
Всього оборотні активи		15 008 092	14 811 169	14 004 306
Всього активи		38 660 465	30 220 459	28 694 511

Продовження ДОДАТКА В

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан (продовження)
Станом на 31 грудня 2021

	Примітки	31 грудня 2021 тис.грн.	31 грудня 2020 тис.грн.	31 грудня 2019 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Власний капітал				
Статутний капітал	31	13 047 703	13 047 703	12 846 065
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(16 042 417)	(14 196 238)	(11 041 157)
Всього власний капітал		(2 994 714)	(1 148 535)	1 804 908
Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Банківські кредити	32	1 464 696	2 752 810	739 204
Непоточні зобов'язання з оренди	33	9 583 891	6 101 569	4 862 567
Інші непоточні фінансові зобов'язання	34	2 498 761	3 397 890	3 496 041
Інші непоточні зобов'язання	39	64 562	33 407	33 092
Всього непоточні зобов'язання		13 611 910	12 285 676	9 130 904
Поточні зобов'язання і забезпечення				
Банківські кредити	32	2 373 923	774 588	1 662 671
Поточні зобов'язання з оренди	33	1 604 645	1 438 015	1 115 986
Інші поточні фінансові зобов'язання	34	522 902	294 163	54 652
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	35	22 511 700	15 513 661	14 195 207
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом - Зобов'язання за одержаними авансами	36 37	259 916 264 605	189 213 558 718	73 308 410 510
Поточні забезпечення	38	409 449	304 681	238 717
Інші поточні зобов'язання	39	96 129	10 279	7 648
Всього поточні зобов'язання		28 043 269	19 083 318	17 758 699
Всього зобов'язання		41 655 179	31 368 994	26 889 603
Всього власний капітал та зобов'язання		38 660 465	30 220 459	28 694 511

Ця фінансова звітність була затверджена до випуску 18 серпня 2022 від імені керівництва:

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"

Лесько Ю.А

Головний бухгалтер ТОВ

"Сільпо-Фуд"
Козак В.В.

Продовження ДОДАТКА В

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ

(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Територія ДНІПРОВСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Середня кількість працівників¹ 39 434

Адреса, телефон вулиця Бутлерова, будинок 1, м. КИЇВ, 02090

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
2020	12	31
40720198		
8036600000		
240		
47.11		

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 року

Форма № 1

Код за ДКУД

Актив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2020	31 грудня 2019
1	2	2а	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	6	4 121 238	5 314 749
первісна вартість	1001		6 783 325	6 660 993
накопичена амортизація	1002		(2 662 087)	(1 346 244)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	123 481	92 844
Основні засоби	1010	7	10 644 721	8 931 420
первісна вартість	1011		15 577 186	11 646 233
знос	1012		(4 932 465)	(2 714 813)
Відстрочені податкові активи	1045	33	116 311	72 702
Інші необоротні активи	1090	9	403 539	278 490
Усього за розділом I	1095		15 409 290	14 690 205
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	10	5 622 338	5 225 838
Векселі одержані	1120	11	1 270 258	576 903
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12	3 207 687	3 110 798
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		498 673	457 106
з бюджетом	1135	13	19 900	27 657
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	6 775
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		-	31
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12	1 688 382	1 611 856
Поточні фінансові інвестиції	1160	14	1 307 484	890 683
Гроші та їх еквіваленти	1165	15	1 091 012	1 637 364
Інші оборотні активи	1190	16	120 450	466 070
Усього за розділом II	1195		14 826 184	14 004 306
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		30 235 474	28 694 511

Продовження ДОДАТКА В

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
 БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) (ПРОДОВЖЕННЯ)
 СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
 (в тисячах українських гривень, якщо не вказано інаше)

Пасив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2020	31 грудня 2019
1	2	2а	3	3
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17	13 047 703	12 846 065
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(14 155 395)	(11 041 157)
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		(1 107 692)	1 804 908
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Довгострокові кредити банків	1510	18	2 752 820	739 204
Інші довгострокові зобов'язання	1515	18	9 532 866	8 391 700
Усього за розділом II	1595		12 285 686	9 130 904
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	18	-	85 464
Векселі видані	1605		1 300	3 700
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	18	2 506 766	2 747 845
товари, роботи, послуги	1615		14 440 624	13 363 898
розрахунками з бюджетом	1620		189 189	73 309
розрахунками зі страхування	1625		26 306	19 984
розрахунками з оплати праці	1630		89 223	70 722
за одержаними авансами	1635	20	558 718	410 510
Поточні забезпечення	1660	21	304 681	238 717
Інші поточні зобов'язання	1690	22	940 673	744 550
Усього за розділом III	1695		19 057 480	17 758 699
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
	1700		-	-
Баланс	1900		30 235 474	28 694 511

Директор
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Головний бухгалтер
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Терещенко Т.І.

ДОДАТОК Г

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2021

	Примітки	2021 тис.грн.	2020 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	72 784 231	64 402 634
Собівартість реалізації	6	(52 182 935)	(47 249 897)
Валовий прибуток		20 601 296	17 152 737
Інші операційні доходи	7	412 331	323 521
Витрати на збут	8	(18 533 954)	(15 581 479)
Адміністративні витрати	9	(2 775 764)	(1 685 089)
Інші операційні витрати	10	(121 299)	(56 162)
Операційний (збиток)/прибуток		(417 390)	153 528
Інші доходи	11	563 547	84 957
Інші витрати	12	(16 678)	(1 350 048)
Фінансові доходи	13	314 875	201 154
Фінансові витрати	14	(2 358 809)	(2 225 413)
Дохід/(втрати) від участі в капіталі	15	(2 814)	(22 025)
Прибуток/(збиток) від переоцінки фінансових інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	16	(8 879)	-
Збиток до оподаткування		(1 926 148)	(3 157 847)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	17	79 969	43 609
Збиток за рік		(1 846 179)	(3 114 238)
Інший сукупний дохід за рік		-	-
Загальний сукупний збиток за рік		(1 846 179)	(3 114 238)

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"  Головний бухгалтер ТОВ "Сільпо-Фуд" 
 Лесько Ю.А. Козак В.В.



Продовження ДОДАТКА Г

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інакше)

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2020	12	31
40720198		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23	64 402 634	62 446 681
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	24	(47 249 897)	(47 340 607)
Валовий:				
прибуток	2090		17 152 737	15 106 074
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	25	323 521	295 502
Адміністративні витрати	2130	26	(1 685 089)	(814 406)
Витрати на збут	2150	27	(15 581 479)	(12 940 168)
Інші операційні витрати	2180	28	(56 162)	(8 685)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			153 528	1 638 317
прибуток	2190			
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	29	201 154	122 547
Інші доходи	2240	30	578 354	1 025 781
Фінансові витрати	2250	31	(2 225 413)	(2 105 372)
Втрати від участі в капіталі	2255	8	(22 025)	(106 091)
Інші витрати	2270	32	(1 843 445)	(306 599)
Фінансовий результат до оподаткування:				268 583
прибуток	2290			
збиток	2295		(3 157 847)	
Витрати з податку на прибуток	2300	33	43 609	20 994
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				289 577
прибуток	2350			
збиток	2355		(3 114 238)	

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		(3 114 238)	289 577

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Медяник Юлія Сергіївна, студентка 2 курсу магістратури, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування, адреса електронної пошти grinchenko070699@ukr.net,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Розвиток спільного економічного проєкту ПАТ «БАНК ВОСТОК» і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (студент) _____
Дата _____ Підпис _____ ПІБ (науковий керівник) _____