



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»
Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу.
Янків М. Д.
« 29 » лютого 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**РОЗРОБКА МЕХАНІЗМІВ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ З
ФІНАНСОВИМИ РИНКАМИ ТА ІНШИМИ ЗОВНІШНІМИ
ОРГАНІЗАЦІЯМИ» НА ОСНОВІ АО «КЕЙС ІНВЕСТ»**

Студента 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

Приянчука Ігоря Васильовича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:

(підпис)

доктор економічних наук, професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Янків Мирон Дмитрович

(Прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент:

(підпис)

(заступник Директора АО «КЕЙС ІНВЕСТ»)

Шупінська Олена В'ячеславівна

(Прізвище, ім'я, по-батькові)

Львів – 2024

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську роботу

РОЗРОБКА МЕХАНІЗМІВ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ З
ФІНАНСОВИМИ РИНКАМИ ТА ІНШИМИ ЗОВНІШНІМИ
ОРГАНІЗАЦІЯМИ НА ОСНОВІ АО «КЕЙС ІНВЕСТ»

Студента Приянчука І. В. групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи Янків М. Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Шупінська О.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

В. о. завідувача кафедри Янків М.Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«25» грудня 2023 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра _____ менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь _____ Магістр
Галузь знань _____ 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о.завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу.
Янків М. Д.
«19» травня 2023 року

ЗАВДАННЯ СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Приянчуку Ігорю Васильовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **РОЗРОБКА МЕХАНІЗМІВ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ З ФІНАНСОВИМИ РИНКАМИ ТА ІНШИМИ ЗОВНІШНІМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ» НА ОСНОВІ АО «КЕЙС ІНВЕСТ»**

Керівник роботи **Янків Мирон Дмитрович,**

доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 19 травня 2023 року № 38-2

2. Строк подання студентом роботи **12 лютого 2024 року**

3. Вихідні дані до роботи **Нормативно-правові акти та закони**

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані та фінансові звітності компанії АО «Кейс Інвест»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) **Вступ. Теоретичний розділ – Теоретичні та методологічні основи взаємодії організації з фінансовими ринками та іншими зовнішніми організаціями**

Практичний розділ – Аналіз системи взаємодії адвокатського об'єднання «Кейс Інвест» з фінансовими ринками та іншими зовнішніми організаціями

Прогнозний розділ. Вдосконалення напрямків взаємодії організації з фінансовими ринками та іншими зовнішніми організаціями

Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

- Таблиця 1.1. Погляди вчених-економістів на категорію «ділове партнерство»
- Таблиця 1.2. Складові ефекту стратегічного партнерства*
- Таблиця 1.3. Основні економічні показники діяльності банків за 2018-2022 роки, млрд грн.
- Таблиця 1.4. Динаміка доходів та витрат за банківською системою за 2018-2022 роки, млрд грн
- Таблиця 2.1. ТОП-10 юридичних фірм у 2022 році за величиною доходу
- Таблиця 2.2. Основні фінансово-економічні показники АО «Кейс Інвест» за 2020-2022 рр.
- Таблиця 2.3. Коефіцієнти фінансової стійкості АО «Кейс Інвест» станом на кінець 2020-2022 рр.
- Таблиця 2.4. Коефіцієнти ліквідності АО «Кейс Інвест» станом на кінець 2020-2022 рр.
- Таблиця 2.5. Коефіцієнти майнового стану АО «Кейс Інвест» станом на кінець 2020-2022 рр.
- Таблиця 2.6. Коефіцієнти ділової активності АО «Кейс Інвест» за 2020-2022 рр.
- Таблиця 2.7. Коефіцієнти рентабельності АО «Кейс Інвест» за 2020-2022 рр.
- Таблиця 2.8. Реалізація взаємодії з фінансовими організаціями на підприємстві АО «Кейс Інвест»
- Таблиця 2.9. VRIN-аналіз компетенцій
- Таблиця 2.10. VRIN-аналіз ресурсів
- Таблиця 2.11. Основні ризики та виклики компанії АО «Кейс Інвест»
- Таблиця 3.1. План розробки заходів у соціальних мережах АО «Кейс Інвест»
- Таблиця 3.2. Календарний план SMM-кампанії в соціальних мережах на 2024 рік
- Таблиця 3.3. Характеристика й параметри робіт проєкту
- Таблиця 3.4. Очікувана тривалість робіт за проєктом
- Таблиця 3.5. Розрахунок коефіцієнтів напруженості проєкту
- Таблиця 3.6. Розрахунок грошового потоку*
- Таблиця 3.7. Розрахунок накопиченого дисконтованого грошового потоку
- Таблиця 3.8. Розрахунок NPV проєкту при ставці дисконтування 50%
- Рис. 1.1. Структура взаємодії підприємства і банківської установи
- Рис. 1.2. Механізм забезпечення кредитування підприємницької діяльності виступає як складова частина організаційних форм кредитних відносин, враховуючи їх ієрархічну підпорядкованість
- Рис. 1.3. Динаміка діючих банків станом на початок року, од.
- Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства АО «Кейс Інвест»
- Рис. 2.2. Динаміка цін на юридичні послуги під час повномасштабної війни
- Рис. 2.3. Найбільш популярні юридичні практики у 2023 р.
- Рис. 2.4. Як часто ЮФ використовують погодинні ставки при клієнтських розрахунках
- Рис. 2.5. Основні канали просування юридичних послуг на ринку, %
- Рис. 3.1. Відповіді на питання: «Чи доводилося вам користуватись послугами юриста?»
- Рис. 3.2. Відповіді на питання: «Як часто ви користуєтесь послугами юристів?»
- Рис. 3.3. Відповіді на питання: «Яким видом юридичних послуг вам доводилося
- Рис. 3.4. Відповіді на питання: «Згадайте рекламу юридичних послуг в Інтернеті. Де ви з нею стикалися?»
- Рис. 3.5. Відповіді на питання: «При пошуку юриста ви віддасте більше переваги?»
- Рис. 3.6. Відповіді на питання: «В якій із соціальних мереж ви проводите найбільше часу?»
- Рис. 3.7. Відповіді на питання: «Що має бути в ідеальній рекламі юридичних послуг?»
- Рис. 3.8. Відповіді на питання: «Які критерії при виборі юриста вас будуть вирішальними?»
- Рис. 3.9. Відповіді на питання: «Яка інформація має бути в обліковому записі юриста?»
- Рис. 3.10. Відповіді на питання: «Як ви ставитеся до таргетованої реклами юридичних послуг?»
- Рис. 3.11. Сітковий графік проєкту

6. Консультанти розділів роботи

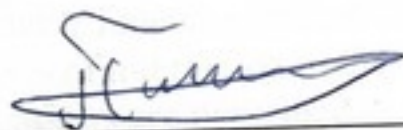
Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 19 травня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>травень- червень 2023 р.</i>	<i>Остаточне затвердже- ння плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень- серпень 2023р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень- жовтень 2023 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2023 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень 2023 р.</i>	
6.	<i>Попередній захист на кафедрі</i>	<i>лютий 2024 р.</i>	

Студент


(підпис)

Приянчук І.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Янків М.Д.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Приянчук І. В. Розробка механізмів взаємодії організації з фінансовими ринками та іншими зовнішніми організаціями» на основі АО «Кейс Інвест». – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій та адміністрування» («Бізнес-адміністрування»). – Львів, 2024.

Обсяг роботи становить 111 сторінок, включаючи 23 таблиці, 19 рисунки, 3 додатки.

Обґрунтовано теоретико-методологічні засади ефективної фінансової взаємодії між банками та підприємствами, розробці методичних підходів та практичних рекомендацій щодо побудови партнерських відносин між банками та підприємствами на шляху до інноваційної моделі економічного зростання. Здійснено аналіз системи взаємодії адвокатського об'єднання «Кейс Інвест» з фінансовими ринками та іншими зовнішніми організаціями. Описано напрямків взаємодії організації з фінансовими ринками та іншими зовнішніми організаціями.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: менеджмент, підприємство, фінансовий ринок, ефективність, ризик, прибуток, виручка, стратегія

ANNOTATION

Priyanchuk I. V. Development of mechanisms of interaction of the organization with financial markets and other external organizations" on the basis of JSC "Case Invest". – Manuscript.

The volume of work is 111 pages, including 23 tables, 19 figures, 3 appendices.

The theoretical and methodological principles of effective financial interaction between banks and enterprises, the development of methodological approaches and practical recommendations for building partnership relations between banks and enterprises on the way to an innovative model of economic growth are substantiated. An analysis of the interaction system of the "Case Invest" bar association with financial markets and other external organizations was carried out. The directions of interaction of the organization with financial markets and other external organizations are described.

Based on the processing of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were made and specific proposals were made.

Keywords: management, enterprise, financial market, efficiency, risk, profit, revenue, strategy

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ З ФІНАНСОВИМИ РИНКАМИ ТА ІНШИМИ ЗОВНІШНІМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ.....	12
1.1 Сутність взаємодії організації з фінансовими ринками та іншими зовнішніми організаціями	12
1.2 Механізми фінансової взаємодії: структура, цілі.....	23
1.3 Стан фінансового ринку та його нормативне регулювання в умовах воєнного стану.....	31
Висновки до розділу 1	42
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ВЗАЄМОДІЇ АДВОКАТСЬКОГО ОБ'ЄДНАННЯ «КЕЙС ІНВЕСТ» З ФІНАНСОВИМИ РИНКАМИ ТА ІНШИМИ ЗОВНІШНІМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ.....	44
2.1 Загальна характеристика АО «Кейс Інвест» та його позиція на ринку юридичних послуг.....	44
2.2 Фінансово-економічні аспекти діяльності АО «Кейс Інвест»	53
2.3 Аналіз взаємодії з фінансовими організаціями в рамках правових послуг клієнтам АО «Кейс Інвест»	63
Висновки до розділу 2	73
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ НАПРЯМКІВ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ З ФІНАНСОВИМИ РИНКАМИ ТА ІНШИМИ ЗОВНІШНІМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ	76
3.1 Вдосконалення стратегії взаємодії АО «Кейс Інвест» з клієнтами в рамках надання адвокатських послуг.....	76
3.2 Планування ефективної взаємодії з іншими зовнішніми організаціями у сфері юридичних послуг.....	91
3.3 Оцінка ефективності розроблених напрямків та їх вплив на фінансовий стан АО «Кейс Інвест»	101
Висновки до розділу 3	104
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	110
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. В умовах ринку важливість забезпечення високої ефективності господарювання визначає стратегію економічної політики держави та впливає на діяльність виробничо-господарських структур. Досягнення сталих тенденцій економічного зростання пропорційно залежить від активізації діяльності підприємств, постійного системного оновлення основних фондів, підвищення конкурентоспроможності продукції та створення потужної банківської системи.

Важливою складовою забезпечення економічного розвитку країни є активна участь фінансово-кредитної системи, яка вимагає тісної співпраці підприємств з комерційними банками, які найтісніше пов'язані з обслуговуванням суб'єктів господарювання в умовах ринкової економіки.

Система «комерційний банк – підприємство» стає ключовою у стабілізації економічної ситуації в Україні. Значущість підприємства як основної ланки у структурі національної економіки та основного елементу цієї системи обумовлена зростанням інвестиційного та інноваційного попиту на ринку капіталу.

Комерційні банки як важлива фінансова складова цієї системи, здійснюючи широкий спектр банківських операцій, сприяють ефективній виробничій діяльності інших господарюючих суб'єктів у різних секторах економіки та забезпечують тим самим безперервність суспільних відтворювальних процесів.

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. В умовах сучасної економіки підприємницький сектор виступає ключовою силою у розвитку будь-якої країни. Проте, без використання додаткових фінансово-кредитних ресурсів банківських установ функціонування підприємств стає неможливим. Тому важливо укласти партнерські відносини з банками.

Співпраця з банками значно полегшує функціонування підприємств, оскільки ці фінансово-кредитні установи можуть надавати повний спектр банківських послуг. Це дозволяє підприємствам економити як грошові ресурси,

так і час. З боку банків така співпраця також вигідна, оскільки вони отримують значну частку своїх доходів саме від підприємницького сектору.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Наукові праці видатних учених, таких як Ю. Заволока [16], О.Л. Малахов, В.А. Лотоцький [33], Н.В. Параниця [42], Т. П. Фурса [59] та інші, сприяють вивченню проблем, пов'язаних з організацією відносин між банками та підприємствами. Навіть у вже існуючих працях видатних науковців, розгляд питання про обґрунтування механізму фінансової взаємодії між підприємствами та банками залишається відкритим. Слід зазначити, що у більшості досліджень вчених акцентувалася взаємодія «банк – банк», «підприємство – підприємство», «підприємство – державні органи» та інших економічних агентів. Аналіз взаємодії «підприємство-банківські установи» має прикладний характер та обмежується, переважно, техніко-технологічним та правовим спрямуванням. Проте залишається невисвітленим аспект специфіки взаємодії «підприємство – банківські установи» як суб'єктів організаційно-економічних відносин. В цьому контексті вибухає потреба у подальшому детальному дослідженні цієї проблематики.

Навіть за наявності численних фундаментальних публікацій щодо фінансового забезпечення суб'єктів господарювання на етапі ринкових перетворень і, подальше, на етапі інноваційного розвитку економіки, слід підкреслити, що в сучасний момент відсутні науково обґрунтовані методологічні засади для посилення фінансової взаємодії банків із підприємствами реального сектору економіки. Необхідно виробити нові методологічні принципи та підходи для побудови ефективної взаємовигідної співпраці між банками та підприємствами, які є необхідною складовою економічної системи України. Зокрема, актуальним є системне дослідження особливостей формування ефективної фінансової взаємодії між банками та реальним сектором економіки, а також обґрунтування методологічних засад стратегічного партнерства між банками та підприємствами.

Об'єктом дослідження є форми, методи та моделі співробітництва між комерційними банківськими установами України та підприємствами.

Предметом дослідження є прикладні положення фінансової взаємодії між банками та підприємствами на засадах стратегічного партнерства (на прикладі АО «Кейс Інвест»).

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад ефективної фінансової взаємодії між банками та підприємствами, розробці методичних підходів та практичних рекомендацій щодо побудови партнерських відносин між банками та підприємствами на шляху до інноваційної моделі економічного зростання.

Для досягнення поставленої мети були вирішені наступні завдання:

- визначено сутність взаємодії організації з фінансовими ринками та іншими зовнішніми організаціями;
- досліджено механізми фінансової взаємодії: структура, цілі;
- розглянуто стан фінансового ринку та його нормативне регулювання в умовах воєнного стану;
- надана загальна характеристика АО «Кейс Інвест» та його позиція на ринку юридичних послуг;
- проаналізовано фінансово-економічні аспекти діяльності АО «Кейс Інвест»;
- проведено аналіз взаємодії з фінансовими організаціями в рамках правових послуг клієнтам АО «Кейс Інвест»;
- наведено вдосконалення стратегії взаємодії АО «Кейс Інвест» з клієнтами в рамках надання адвокатських послуг;
- описано планування ефективної взаємодії з іншими зовнішніми організаціями у сфері юридичних послуг;
- здійснено оцінку ефективності розроблених напрямків та їх вплив на фінансовий стан АО «Кейс Інвест».

Компанія АО «КЕЙС ІНВЕСТ» зареєстрована 03.11.2014 за юридичною адресою Україна, місто Київ, вул. Велика Васильківська. Керівником організації є Приянчук Ігор Васильович. На момент останнього оновлення даних 25.01.2024 стан організації – не перебуває в процесі припинення.

Методи дослідження роботи базуються на теоретичних та методологічних підходах вітчизняних і зарубіжних вчених у галузі фінансів і банківської справи. Праці, що стосуються проблем стимулювання та фінансового забезпечення інноваційного розвитку економіки України, а також наукові публікації з макро- і мікроекономіки та стратегічного менеджменту, становлять теоретичну базу досліджень. При написанні роботи використовувались загальнонаукові прийоми та методи дослідження, зокрема. Системний підхід і системний аналіз для розкриття передумов фінансової взаємодії банків і підприємств, визначення ролі комерційних банків як ключового елемента фінансового ринку, аналізу причин існуючого розриву між фінансовим і реальним секторами економіки, визначення найбільш впливових факторів формування ефективної взаємодії банків і підприємств.

Інформаційна база містить дані статистичних щорічників, статистичні дані, що оприлюднюються Національним банком України та іншими державними міністерствами і відомствами, а також публікації у вітчизняних та зарубіжних періодичних виданнях.

Структура роботи. Робота включає вступ, три розділи та висновки. Загальний обсяг роботи – 111 сторінок, з 23 таблицями та 19 рисунками. Список використаних джерел нараховує 68 позицій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ З ФІНАНСОВИМИ РИНКАМИ ТА ІНШИМИ ЗОВНІШНІМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

1.1 Сутність взаємодії організації з фінансовими ринками та іншими зовнішніми організаціями

Пошук оптимальних шляхів взаємовигідної співпраці між банками та підприємствами визначається як одне з ключових завдань економічної науки та практики, від якого залежать ефективність та тривалість процесів оздоровлення реального сектору економіки та його подальший розвиток.

При розгляді взаємозв'язків між підприємствами та банківськими установами важливе значення набуває уточнення термінології, яка характеризує ці взаємодії. Наукова література пропонує такі терміни, як «операційно-вартісний аналіз» та «ефект фінансового важеля», які стосуються оцінки діяльності банку при взаємодії з конкретним клієнтом чи групою клієнтів, а також ефективності використання позичкових ресурсів підприємствами. Однак ці терміни не визначають повністю процеси взаємодії та її механізм [59].

Дослідження організаційно-економічного аспекту взаємодії між підприємствами та банківськими установами передбачає вивчення структуризації економічних зв'язків між цими суб'єктами, включаючи обмін фінансовими та інформаційними ресурсами, та оптимізацію цих процесів.

Уточнення базових понять, які характеризують систему та механізм взаємодії між підприємствами та банківськими установами, є доцільним для розширення існуючого термінологічного апарату. Наприклад, взаємодію можна визначити як взаємозв'язок двох явищ або як взаємну підтримку, що вказує на етап розвитку підприємств і банківських установ, який передбачає їх зближення.

Авторка Параниця Н. В. визначає взаємодію як процес взаємного впливу тіл одне на одне, загальну форму зміни їх станів. В контексті діяльності

підприємств і банківських установ в умовах ринкового середовища взаємодія визначає рівень їх розвитку і стан [42, с.91].

Спілкування між сторонами взаємодії може бути пов'язане із зміною функцій, розвитком та виникненням нових властивостей. Взаємодія в такому визначенні є обмінним процесом, де може бути присутня суперечність між сторонами взаємодії.

Саме причинна взаємодія визначає основну особливість взаємодії, де кожна з взаємодіючих сторін виступає як причина для іншої та одночасно як наслідок зворотного впливу протилежної сторони. Це сприяє розвитку об'єктів і їх структур. Таким чином, взаємодія виступає як інтегруючий чинник, сприяючи формуванню структур. Наприклад, у взаємодії між членами групи виникають ознаки, що характеризують групу як взаємопов'язану структуру певного рівня розвитку [33, с. 54-55].

Взаємодія визначає наявність і структурну організацію матеріальної системи, її властивості, об'єднання з іншими тілами в систему більшого порядку.

Основне призначення банківських установ – акумулювання тимчасово вільних грошових коштів населення і фірм з метою надання їх у вигляді кредитів підприємствам для реалізації своїх комерційних і інвестиційних проєктів. Банки, виступаючи фінансовими посередниками, приносять користь всім сторонам:

- вкладники отримують відсотки від своїх депозитів, які виконують функцію засобу обігу і ліквідних активів;
- підприємства мають доступ до значних грошових сум на достатньо тривалі періоди, навіть у випадках, коли більшість дрібних вкладників має невеликі вклади на короткий термін;
- банківські установи одержують прибуток через встановлення вищої ставки відсотку за кредитами, ніж вони виплачують по внесках, а також отримують додатковий дохід від надання своїх послуг.

Обґрунтування участі банківських кредитів у формуванні фінансових ресурсів підприємств, враховуючи специфіку сучасних умов функціонування економіки, а також аналіз чинників, що обмежують цю участь, вивчено у

наукових працях. Серед факторів, які негативно впливають на розвиток взаємодії між підприємствами та банками, можна виділити наступні аспекти:

- слабкість зв'язків між банківським та промисловим секторами економіки;
- розвиток дисбалансу між фінансовим та виробничим секторами;
- низька рентабельність промислового виробництва;
- диспропорції в технологічній структурі капітальних вкладень;
- спрямованість банківських установ переважно на кредитування торговельно-посередницького та фінансового секторів з високою швидкістю оборотності коштів;
- високі витрати на кредит;
- низький рівень завантаження устаткування;
- попит на нове обладнання;
- велика частка витрат на будівельно-монтажні роботи та інші [8, с. 24].

Взаємодія підприємств і банківських установ у межах фінансово-промислових груп і холдингів викликає окремий інтерес. Умови сучасного економічного середовища змушують суб'єкти господарювання активно шукати нових партнерів, постачальників, споживачів, а також звертатися до фінансових кредитів і встановлювати зв'язки з представниками урядових і банківських структур. Створення таких фінансово-промислових утворень можна розглядати як перспективну стратегію об'єднання банківського і промислового капіталу для досягнення конкурентної переваги.

Розвиток фінансово-промислових груп, як природний процес, так і з втручанням держави, потребує виконання кількох обов'язкових умов, а саме:

- розробки правової бази, яка регламентує та контролює діяльність суб'єктів господарювання, визначення прав приватної власності та спеціального законодавства для фінансово-промислових груп;
- проведення радикальної реформи власності та підприємств державного сектора, досягнення високого рівня приватизації з включенням значної кількості власників;

- наявності розгалуженої мережі банківських та інших фінансово-кредитних установ і інвестиційних компаній, зміна їхньої активності з торгово-посередницької на середньо- і довгострокове інвестування у виробництво, що передбачає комплексні заходи з макроекономічної стабілізації;
- збільшення ролі банківських установ як основної зв'язкової ланки інвестицій між господарськими суб'єктами та галузями економіки.

Взаємовідносини, що складаються при участі банків у бізнесі клієнтів, розглянуто і Селезньовою Г. О. [54, с. 373]. Автор висловлює припущення, що дозвіл банкам співпрацювати з підприємствами, маючи власний інтерес у їхньому бізнесі, може сприяти зростанню економічної стабільності, оскільки в цьому випадку банки «в меншій мірі схильні ставити своїх клієнтів у важкі ситуації» [54, с. 374].

Фінансові форми взаємодії підприємств і банківських установ представляють практичний інтерес для дослідників проблем цієї взаємодії [45, с. 38].

Посередницькі відносини включають різноманітне банківське обслуговування грошових потоків підприємства, таке як розрахунково-касове, депозитне, валютне, кредитне, трестове, банкоматне, дилерське, депозитарне. Однією з компонент цих відносин є форми консультаційного обслуговування підприємств.

Партнерські відносини виникають при участі банківських установ у розробці фінансових документів підприємства та укладенні угод про його комплексне банківське обслуговування. Залежно від терміну співпраці можна виокремити стратегічних та тактичних клієнтів. Стратегічні клієнти – це підприємства, які спільно з банківськими установами розробляють свій бізнес-план і покладають на банки комплексне обслуговування фінансової діяльності на весь період його реалізації.

Крім того, установлення партнерських фінансових відносин є вигідним для банківської установи, оскільки надає їй інструменти для вирішення різноманітних завдань у сфері фінансового менеджменту, таких як:

- регулювання процентного ризику шляхом гнучкої цінової політики та диверсифікації термінів і обсягів залучення грошових коштів від клієнтів;
- структуризація залучених грошових активів за термінами, обсягами і вартістю;
- розширення ресурсної бази та можливостей проведення активних операцій, підтриманих структурованими ресурсами;
- підвищення якості поточної та термінової ліквідності банку та забезпечення збалансованості між прибутковістю і ліквідністю;
- регулювання організаційної, фінансової, комерційної і функціональної стійкості;
- розширення клієнтської бази і освоєння нових ринкових ніш.

Отже, партнерська форма відносин дозволяє ефективніше вирішувати різноманітні завдання фінансового менеджменту як для підприємств, так і для банківських установ. Це створює об'єктивні передумови для успішного розвитку на ринку банківських послуг.

Мають значення основні юридичні форми взаємовідносин між банківськими установами і підприємствами, які виникають при відкритті рахунку [4, с. 27]:

- а) відносини боржника і кредитора;
- б) відносини боржника і кредитора по заставі;
- в) відносини депонента і зберігача.

Ще одним важливим аспектом цієї проблеми є дослідження залежності розміру, стратегій та організаційної структури банку від способів і форм взаємодії з підприємствами-клієнтами [53, с. 181]. Існує пряма залежність між розміром банку і кількістю пропонованих послуг. Згідно з Клапків М. С., розмір банку є вирішальним чинником у визначенні типу і діапазону пропонованих послуг [30, с. 115]. При цьому потенційні переваги реалізуються завдяки ефекту масштабу (економія за рахунок збільшення розмірів банку) і кращому використанню банківських ресурсів (економія за рахунок розширення асортименту). Ці переваги дозволяють банку надавати більший обсяг послуг при

менших витратах. У той час як гнучкі організаційні структури менших банків можуть отримати переваги завдяки здатності особисто ділитися з кожним підприємством і швидко реагувати на зміни умов ринку.

Висновок Садура О. Б. [53, с. 182-183] полягає в тому, що традиційні підходи до обслуговування підприємств є недостатніми, і прогрес можливий шляхом перерозподілу функціональних обов'язків між структурними підрозділами і рівнями управління. У своїх дослідженнях він стверджує, що ексклюзивна «прив'язка» підприємств до однієї фінансової установи залежить від ефективного управління індивідуальними проблемами підприємств, особливо коли ці проблеми є складними, а їх вирішення – невизначеними.

Для розробки теоретичних і методологічних положень з управління діловим партнерством з різних підходів в сучасній економіці, передусім, необхідно розглядати різні трактування поняття "ділове партнерство" (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Погляди вчених-економістів на категорію «ділове партнерство»*

Автор(и)	Визначення
Селезньова Г.О. [54]	Розглядає партнерство представників трьох секторів: державного, комерційного та некомерційного. Партнерський підхід базується на переконанні, що ініціативи забезпечення сталого розвитку мають інноваційний та послідовний характер завдяки змістовній та широкій міжсекторній взаємодії.
Данилюк М.О., Крихівська Н.О. [10]	Визначають ділове партнерство як форму ділової активності, спрямовану на продуктивну взаємодію між суб'єктами у рамках спільної економічної діяльності для реалізації ділових інтересів учасників.
Лотоцький В.А. [33]	Зазначає, що підприємства перетворюються на віртуальні системи мереж, де організації стають більш "невидимими" та "невловимими", а відносини стають джерелами влади. Структури стають менш видимими, а відносини стають ключовими.
Параниця Н.В. [42]	Розглядає ділове партнерство як мережу ділових контрактів. Використовуючи таксономію мережі цінності, розглядає п'ять моделей мережі ділового партнерства підприємств: агора, агрегатор, інтегратор, альянс, дистрибуція.
Фурса Т.П. [59]	Зазначає, що ділове партнерство може набувати організаційно-правової форми господарського партнерства. Господарське партнерство - це корпорація, в якій управління приймають участь учасники партнерства та інші особи за умови угоди про управління партнерством.
Гребешкова О.М., Махова Г.В. [8]	Вказують, що учасниками ділового партнерства можуть бути держави, бізнес-спільноти, бізнес-ангели, наукові організації, міжнародні структури та інші суб'єкти. Система ділового партнерства повинна сприяти інноваційній активності та стимулювати розробку та комерціалізацію інновацій.

*Створено автором

При аналізі підходів вчених до категорії "ділове партнерство" виділяються дві основні точки зору:

- Ділове партнерство розглядається з позиції конкретного суб'єкта господарювання. У цьому випадку ділові партнери можуть не взаємодіяти, а головну керуючу функцію виконує суб'єкт господарювання, чия мережа (система, процес) ділового партнерства розглядається.

- Ділове партнерство трактується як взаємодія рівноправних, незалежних ділових партнерів, які утримують партнерські відносини для досягнення спільних, вигідних для всіх цілей.

При цьому представники всіх учасників ділового партнерства, що беруть участь, здійснюватимуть координацію та управління. Такий вигляд ділового партнерства розпочинається з укладання договору про співробітництво, а з часом може приймати форму об'єднань, таких як асоціації, фонди, консорціуми тощо.

Друга точка зору широко розкрита у наукових дослідженнях та практичних рекомендаціях. Методологія управління діловим партнерством у цьому випадку практично повністю відповідає методології управління різними видами об'єднань суб'єктів господарювання. Ділове партнерство у багатьох випадках є першим кроком у створенні об'єднань суб'єктів господарювання. Слід зазначити, що з такої точки зору управління діловим партнерством можна розглядати як управління тимчасовим проєктом.

Погляд на ділове партнерство як на окремий аспект діяльності конкретного суб'єкта господарювання менш поширений. Ділове партнерство часто розглядається як окремий процес у діяльності підприємства, а не як цілеспрямоване управління ним [10, с. 43].

Пріоритетно слід вивчати ділове партнерство з погляду конкретного суб'єкта господарювання. Рішення про укладення партнерської угоди в підприємницькому середовищі приймається суб'єктом господарювання не задля поліпшення добробуту всіх ділових партнерів, а для забезпечення власного

добробуту в довгостроковій перспективі. Таким чином, управління діловим партнерством розглядатиметься з позиції конкретного суб'єкта господарювання.

Для успішної реалізації ролі фінансових посередників важливо впроваджувати ефективні процедури, методи та технології збору та аналітичної обробки інформації про підприємства-позичальників. Взаємодія між підприємствами та банківськими установами обумовлена визначенням цілей і методів аналізу діяльності підприємств, а також необхідністю глибокого вивчення умов їх функціонування, реальних та потенційних проблем і можливостей. Прийняття рішення банком щодо надання кредиту повинно ґрунтуватися на стані підприємства, яке розглядається як потенційний позичальник на ринку, економічному оточенні та якості управління. Важливо, щоб не лише фінансовий стан підприємства, а й його загальний контекст визначали ключову роль у процесі ухвалення банківськими установами рішень щодо кредитування [7].

Аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновок, що взаємодія між підприємствами та банківськими установами є різноманітною та специфічною. Підкреслюючи аспекти цієї взаємодії як основних напрямків дослідження, можна виділити загальні тенденції:

- особлива увага приділяється необхідності адаптації до потреб підприємств, розробці нових і модернізації існуючих послуг відповідно до змінного попиту;
- чітко виявлена залежність між станом зовнішнього економічного середовища та формами взаємодії між підприємствами та банківськими установами;
- для розвитку обох сторін необхідне теоретико-методологічне дослідження оптимальних шляхів і методів взаємодії, яке враховує особливості зовнішніх умов і реальності;
- форми та методи використання потенціалу взаємодії можуть бути різноманітними: індивідуальний підхід, проєктна організація, фінансово-промислові групи і холдинги тощо, і їх вибір залежить від конкретної ситуації;

- значна увага приділяється цілям і методам аналізу діяльності підприємств-клієнтів банківських установ, глибокому вивченню умов їх діяльності, фактичних і потенційних проблем, а також можливостей;

- для оптимізації процесів обслуговування підприємств-клієнтів доцільне використання концепцій, орієнтованих на процеси;

- відзначено, що останніми роками технології надання банківських послуг переходять до комп'ютерних систем і автоматизації ручних операцій, посилюючи взаємний вплив інформаційних технологій і процесів обслуговування клієнтів.

При аналізі існуючих взаємин між підприємствами та банківськими установами, можна запропонувати їх формальне групування за такими аспектами:

- Організаційні (управління, структури, регламентація, стратегічні і тактичні цілі, прогнозування).

- Економічні (фінанси, маркетинг, аналіз, планування тощо).

- Технологічні (продукція, бізнес-процеси, інформаційні потоки, функції, процедури).

- Соціальні (історія відносин, стимулювання, реклама, психологічні, суб'єктивні чинники).

- Правові (юридичні аспекти) [17, с. 96].

Для вирішення суперечностей та реалізації потенціалу взаємовигідної співпраці, ключовим фактором є оптимальне управління системою взаємодії між підприємствами та банківськими установами. Під час взаємодії підприємства та банку важливо не лише оцінювати взаємини як звичайних бізнес-партнерів, але й аналізувати їх за різними параметрами, такими як асортимент продукції, цінова політика, штрафні санкції тощо. Ці параметри повинні всебічно аналізувати фінансовий стан партнерів та визначати взаємні потреби і переваги. У такому випадку взаємодія між підприємством і банківською установою спрямована на розвиток обох сторін, особливо в контексті взаємодії «банк – підприємство». Взаємна зацікавленість у розвитку бізнесу партнера обумовлена потребою в підприємстві в надійній банківській установі, а банківська установа відмовиться

співпрацювати з фінансово нестабільним підприємством. Таким чином, однією з основних задач банківської установи є «створення» та «розвиток» клієнта.

Враховуючи вказані особливості, механізм взаємодії між підприємствами та банківськими установами стає ключовим елементом, структура якого представлена на рисунку 1.1.

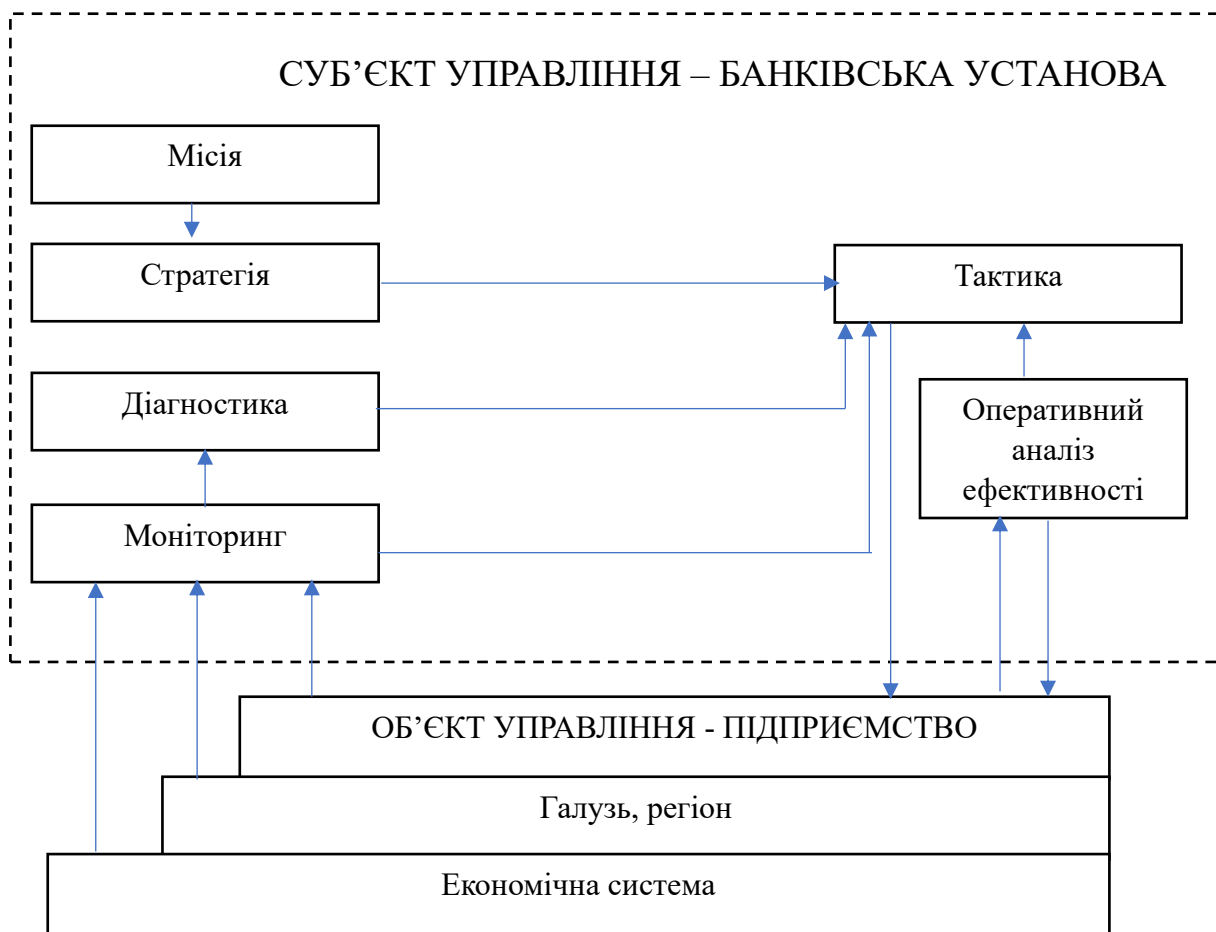


Рис. 1.1. Структура взаємодії підприємства і банківської установи*

* створено автором за [59, с. 214]

Отже, наявність взаємопроникнення між суб'єктом і об'єктом взаємодії визначає:

1. Спільність і збіг основних параметрів їх стратегій.
2. Коригування як внутрішнього, так і зовнішнього середовища суб'єктів господарювання.

Зовнішнє середовище суб'єктів взаємодії включає політичні, економічні, соціальні і ресурсні компоненти. Зміни в цих елементах, спричинені взаємодією

підприємств і банківських установ, впливають на їх ресурсні і економічні характеристики. Наприклад, кредити банківських установ стають важливою частиною ресурсної бази підприємств, дозволяючи підтримувати поточну діяльність та реалізовувати інвестиційні проекти. Водночас, засоби підприємств є ключовим і недорогим ресурсом для банківських установ, які використовують їх для перерозподілу суб'єктам господарювання. Таким чином, коригування ресурсної складової відбувається за допомогою забезпечення доступності і розширення спектру послуг банківських установ для підприємств, які виступають клієнтами [42, с. 91].

Особливість внутрішньої взаємодії між «підприємством» і «банківською установою» полягає в серйозній різниці економічних і комерційних інтересів. Для банківської установи взаємодія з підприємством в основному означає об'єкт кредитування та розрахунково-касового обслуговування, що є основним видом діяльності, а також вкладання в підприємства. З іншого боку, для підприємств ця взаємодія є важливою, але не є основною, адже вона виступає лише як ланка фінансового розрахунку, не є основним напрямком їх діяльності. Таким чином, активізацію взаємодії частіше ініціюють банківські установи, хоча вони є рівноправними партнерами, де банк є ініціатором, а підприємство – об'єктом взаємодії.

Ще однією особливістю взаємодії між підприємствами та банківськими установами є специфіка їхнього вибору партнерів. Банківські установи, хоча надають свої послуги всім клієнтам, фактично визначаються головним чином самим підприємством. В цьому полягає основна відмінність у характері взаємодії між підприємством та банківською установою. Однак банк може вибирати клієнтів диференційовано, враховуючи ступінь переваги бізнес-партнера.

Слід відзначити, що у деяких випадках ефективність механізму взаємодії «підприємство – банк» підтримується державними або приватними страховими компаніями та рейтинговими агентствами.

У розвинених країнах і ринкових економіках системи орієнтовані на координацію і захист інтересів всіх учасників інвестиційного процесу. Там, де

банківські ресурси мають значний вплив на фінансування (наприклад, в Японії), банки встановлюють жорсткий контроль над інвестиційною політикою корпорацій і часто виступають їхніми стратегічними партнерами. Деякі конкурентоздатні підприємства, які мають ефективні інвестиційні проекти, можуть залучити банківський капітал, але через відсутність повноцінної інституційної структури можуть зазнавати труднощі у реалізації цих проектів. В таких випадках держава повинна створити інституції, які гарантують захист інвесторам і забезпечують взаємодію «підприємство – банк». Кредитно-інвестиційне бюро, що формує базу даних про підприємства та банківські установи, може стати таким інститутом, підвищуючи рівень довіри та стаючи взаємовигідним для обох бізнес-партнерів.

1.2 Механізми фінансової взаємодії: структура, цілі

Банківський механізм організації грошово-кредитних відносин можна розглядати як комплекс способів, прийомів та методів, які практично реалізуються в рамках трьох взаємопов'язаних процесів [53, с. 183]:

- Регулювання грошово-кредитних відносин на макрорівні.
- Організація цих відносин на мікрорівні між окремими економічними агентами.
- Підтримка стабільності банківської системи як основи ефективної організації грошово-кредитних відносин на рівнях макро- та мікроекономіки.

Механізм кредитного забезпечення підприємницької діяльності, хоча є більш вузьким поняттям, ніж банківський механізм організації грошово-кредитних відносин, зосереджується на практичних аспектах виконання функції кредитування підприємств банками. Його спрямовано на оптимізацію кредитних взаємин між банками та підприємствами з метою задоволення грошових потреб останніх.

Між цими визначеннями можна визначити певну ієрархічну послідовність, оскільки обидві охоплюють функцію посередництва банків у справах кредиту.

Загалом, підпорядкованість організаційних форм кредитних відносин може бути відображена на рисунку 1.2. Отже, виокремлений механізм кредитного забезпечення підприємницької діяльності є невід’ємною частиною банківського механізму організації грошово-кредитних відносин. Кредитний механізм, в свою чергу, включає лише мікроекономічний аспект в організації вказаного механізму, оскільки відображає лише технологічний інструментарій його реалізації.

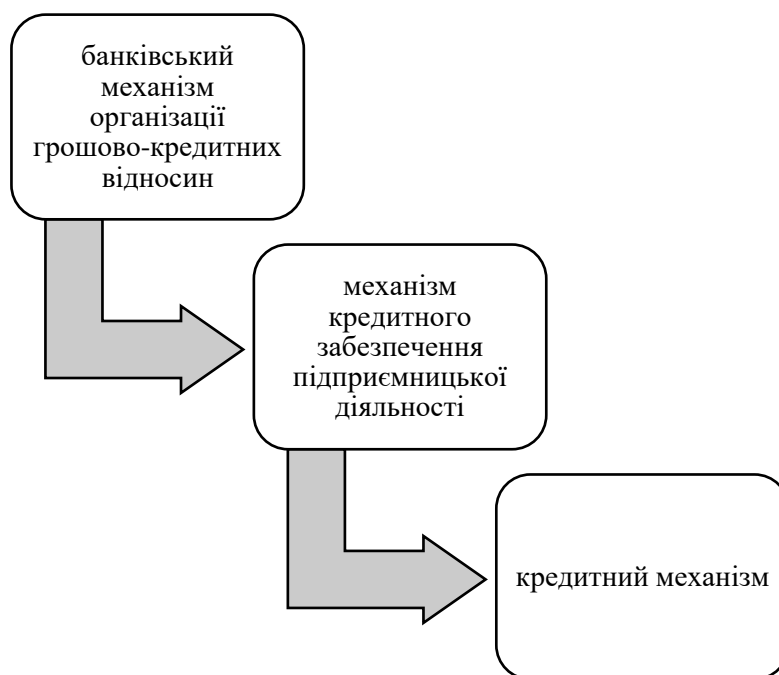


Рис. 1.2. Механізм забезпечення кредитування підприємницької діяльності виступає як складова частина організаційних форм кредитних відносин, враховуючи їх ієрархічну підпорядкованість*

*складено автором на основі [10]

Таким чином, наш погляд на механізм кредитного забезпечення підприємницької діяльності дозволяє визначити його як комплекс практичних заходів з боку центрального банку та послідовності дій комерційних банків у напрямку направлення вільних грошових ресурсів у виробничу діяльність суб’єктів господарювання. Мета цього механізму, який виступає основою для практичної реалізації кредитного забезпечення, полягає в задоволенні виробничих потреб підприємств, зокрема – спрямуванні кредитних ресурсів на формування фінансових ресурсів підприємств. Учасниками цього механізму є

центральный банк, коммерческие банки та підприємницькі структури. Кожен з них повинен виконувати свої функції, які взаємно узгоджені [30, с. 121].

Центральний банк займає вагомe місце та відіграє значну роль у практичній реалізації кредитного забезпечення підприємницької діяльності. Здійснюючи регулювання діяльності комерційних банків та використовуючи інструментарій грошово-кредитної політики, він має суттєвий вплив на їх ресурсну базу та кредитну активність. Шляхом встановлення основних нормативів, нагляду та контролю, центральний банк обмежує чи розширює кредитні вкладення комерційних банків в реальний сектор економіки.

На мікрорівні практична реалізація кредитного забезпечення підприємницької діяльності ґрунтується на організації кредитних відносин між комерційними банками та підприємствами, ініційованих суб'єктами господарювання. Гнучка кредитна політика та правильно обрані пріоритети визначають конкурентоспроможність банків на ринку банківських послуг і їх потенційні можливості кредитного забезпечення підприємницької діяльності [8, с. 26].

У міжнародній практиці виділяють кілька форм взаємодії між банками та підприємствами, таких як [35, с. 68]:

- взаємодія, що включає використання фінансових ресурсів;
- взаємодія із застосуванням матеріальних ресурсів;
- взаємодія із застосуванням нематеріальних ресурсів.

Оскільки ця взаємодія відбувається між фінансово-кредитними установами, які акумулюють та розподіляють тимчасово вільні кошти, та суб'єктами підприємницького сектору, переважної уваги слід надавати фінансовій взаємодії цих суб'єктів.

Метою фінансової взаємодії для підприємства є створення сприятливих умов для здійснення фінансово-господарської діяльності шляхом установаження стійких відносин із комерційним банком та отримання від нього регулярних банківських послуг, фінансової та консультаційної підтримки [50].

Щодо банківських установ, то їхня мета у фінансовій взаємодії полягає в отриманні довгострокового стабільного доходу. Банк, зазвичай, розглядає підприємство як джерело одноразового отримання прибутку через надання кредиту. Однак можливо розглядати ширший спектр і використовувати комплексне банківське обслуговування підприємницького сектору економіки, що включає не лише надання кредитів і розрахунково-касове обслуговування, але й надання додаткових послуг висококваліфікованими банківськими працівниками тощо.

На нашу думку, при визначенні механізму фінансової взаємодії між підприємствами та банками з державною участю, важливу роль відіграє дотримання принципів, що визначають формування та розвиток зазначеної взаємодії економічних суб'єктів:

1. Взаємна зацікавленість – принцип передбачає побудову довгострокової співпраці для отримання прибутку на основі договірних відносин. Важливість полягає в утворенні спільних інтересів між підприємствами та банками з державною участю та здатності до ухвалення компромісних рішень.

2. Раціональність та обмеженість напрямів взаємодії - принцип передбачає прагнення до раціональної організації діяльності на основі визначеного переліку напрямків фінансової взаємодії між обома сторонами.

3. Взаємна відповідальність – принцип передбачає дотримання обома сторонами договірних засад організації фінансового партнерства та взаємну відповідальність.

4. Диференційований підхід – принцип передбачає індивідуальний підхід банку з державною участю до кожного клієнта – суб'єкта підприємницької діяльності.

5. Партнерство у двосторонніх відносинах – принцип дозволяє обом сторонам вільно обирати свого фінансового партнера, надаючи підприємству швидкий доступ до банківських послуг на пільгових умовах, а банку отримувати комісійні доходи від наданих послуг [23, с. 45].

6. Рівноправність - принцип передбачає організацію фінансової взаємодії між підприємствами та банками з державною участю на засадах рівноправності обох учасників цих відносин.

Метою стратегічного партнерства для підприємства є створення сприятливих умов для здійснення фінансово-господарської діяльності за рахунок налагодження стійких взаємовідносин з комерційним банком та отримання від нього на постійній основі банківських послуг, фінансової та консультаційної підтримки.

Результатом стратегічного партнерства з банком має бути розвиток підприємства, розширення виробництва та збуту, впровадження новітніх технологій та інновацій. Це призводить до подальшого зростання потреби підприємства у банківських послугах, включаючи як їх обсяги, так і нові види. Це, в свою чергу, відображається на рості основних показників діяльності банку та зміцненні його позицій на ринку.

Стратегічне партнерство передбачає не лише виявлення банком перспективних підприємств ще на ранній стадії їх росту та "прив'язування" їх до банку, але також всебічну підтримку банком існуючих підприємств-клієнтів, участь в їх розширенні та розвитку [4, с. 26].

Механізм взаємодії між підприємством та банком, як стратегічними партнерами, може бути реалізований через створення особливої організаційної форми - постійно діючої міжорганізаційної групи співпраці. Склад такої групи повинен включати представників банку – персонального менеджера, закріпленого за підприємством, та ризик-менеджера, а також з представників підприємства – одного з керівників (директора або його заступника) та представників планової та маркетингової служб.

У табл. 1.2 визначено складові загального ефекту від практичної реалізації та розвитку концепції стратегічного партнерства для його учасників, включаючи підприємство та комерційний банк, а також державу.

Таблиця 1.2

Складові ефекту стратегічного партнерства*

Підприємство	Комерційний банк	Держава
1	2	3
1) Комплексність фінансового обслуговування виробничо-господарської діяльності, задоволення всіх потреб у обслуговуванні за допомогою одного банку	1) Мінімізація клієнтського ризику (ризиків недобросовісності клієнта та його переходу до банку-конкуренту)	1) Створення передумов для випереджувального зростання обсягів інвестування в реальний сектор економіки порівняно із темпами зростання ВВП
2) Фінансова підтримка інноваційних та інвестиційних проєктів підприємства	2) Структурована ресурсна база та збільшення процентних доходів за рахунок планового управління клієнтськими ресурсами	2) Реалізація стратегії інноваційного розвитку економіки на мікроекономічному рівні
3) Гарантоване покриття касових розривів в фінансово-господарській діяльності	3) Плановий характер потреби у ресурсах (надлишку ресурсів) у клієнтів, спрощення управління ліквідністю банку	3) Розв'язання проблеми взаємної заборгованості суб'єктів господарювання, скорочення дебіторської і кредиторської заборгованості в економіці
4) Оптимізація величини оборотних коштів та прискорення їх оборотності	4) Довгостроковий та комплексний характер відносин з підприємством-клієнтом	4) Реформування кредитних відносин між банківською системою, реальним сектором економіки та державою
5) Регулювання бази оподаткування (податкове планування)	5) Гарантований розмір комісійних доходів від обслуговування підприємства	5) Підвищення стійкості фінансово-кредитної системи держави, її грошового обігу
6) Отримання додаткового доходу від використання фінансових інструментів банку при розміщенні тимчасово вільних коштів	6) Суттєве зниження кредитного ризику при фінансуванні підприємства-партнера, прозорість клієнта для банку	6) Трансформація результатів ефективної співпраці у комерційно ефективні технології, зразки і моделі конкурентоспроможної продукції
7) Фахова комплексна консультаційна підтримка у багатьох сферах фінансово-господарської діяльності	7) Покращення іміджу банку, як фінансового інституту, націленого на тривалі і взаємовигідні відносини з реальним сектором економіки	7) Забезпечення умов для виконання державних замовлень на науково-технічну продукцію, реалізації проєктів міжнародного співробітництва
8) Скорочення трансакційних витрат при співпраці з банківськими установами (на документальне, юридичне обслуговування тощо)	8) Можливість участі у державних програмах підтримки інноваційних процесів, сприяння державних органів діяльності банку	8) Зміцнення національної економічної безпеки через забезпечення стійких економічних взаємовідносин банків і підприємств, орієнтованих на довгострокову перспективу

Продовження табл. 1.2

1	2	3
9) Покращення соціального захисту працівників через реалізацію спільних програм кредитування у розстрочку, пільгових депозитних продуктів, задоволення інших фінансових потреб працівників	9) Залучення на обслуговування та утримання всіх фінансових потоків підприємства, оптимальне використання можливих фінансових інструментів та банківських продуктів	9) Стабілізація та покращення соціально-економічного становища населення, скорочення заборгованості за заробітною платою та соціальними виплатами

*складено автором на основі [1; 19]

Впровадження концепції стратегічного партнерства між підприємством і банком передбачає суттєві зміни в ідеології їх взаємовідносин. У фазі інноваційного розвитку економіки, українські підприємства розглядають комерційний банк як високотехнологічного партнера у сфері бізнесу, фінансового посередника та досвідченого консультанта. Саме тому, на сучасному етапі розвитку української економіки, основним принципом взаємодії між підприємством і банком повинна бути концепція стратегічного партнерства.

У рамках стратегічного партнерства, комерційний банк повинен змінити свою стратегію від короткострокового кредитування підприємства-партнера на надання різноманітних видів та форм довгострокового фінансування. Це включає розширення практики цільового кредитування для довгострокового фінансування інвестиційних програм, лізингового та проєктного фінансування.

Значно зросла роль банку як стратегічного партнера підприємства в сферах фінансового менеджменту, проєктного фінансування та контролю інвестиційної діяльності. Це призводить до збільшеної потреби банку в висококваліфікованих фахівцях, зокрема, фінансових консультантах і менеджерах, а також експертах у галузі консалтингу та банківської справи. Ці фахівці відіграють ключову роль у забезпеченні системного управління інвестиційними проєктами на підприємствах-партнерах та їх успішній реалізації на завершальних етапах.

Стратегічне управління діловим партнерством суб'єкта господарювання передбачає створення оптимального набору процесів ділового партнерства,

спрямованих на довгостроковий розвиток суб'єкта господарювання. Реалізація стратегічного управління діловим партнерством включає такі етапи:

1. Оцінка власного фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання, визначення ресурсів та можливостей для встановлення ділових партнерств. Вибір стратегічних напрямів відповідно до цілей суб'єкта господарювання.

2. Збір інформації про існуючих ділових партнерів, оцінка їхнього внеску в результати діяльності суб'єкта, врахування фінансових та інших вигод від співпраці.

3. Оцінка стратегічної важливості наявних та потенційних партнерств на довгостроковий період. Визначення пріоритетів за результатами ранжування ділових партнерів.

4. Проведення перегляду наявного портфеля ділових партнерств, враховуючи стратегічні цілі та фінансові показники суб'єкта господарювання.

5. Встановлення показників-індикаторів для відстеження стану ділових партнерств та розробка запланованих значень для контролю відхилень.

6. Систематичне відстеження та своєчасна реакція на зміни у ділових партнерствах та портфелі.

7. Проведення перегляду портфеля ділових партнерств за результатами відстеження та контролю.

8. Перерозподіл ресурсів суб'єкта господарювання: відмова від не вигідних ділових партнерств або скорочення їх фінансування; спрямування вивільнених ресурсів на стратегічно важливі ділові партнерства.

Організація та регулювання процесу ділового партнерства на тактичному та оперативному рівнях покладаються на відповідальних за цей конкретний процес. Загальне стратегічне керівництво всіма аспектами ділового партнерства, яке веде суб'єкт господарювання, реалізується основним керівним органом в тісному співробітництві з відповідальними за кожен окремий етап ділового партнерства [30, с. 126-129].

Управління діловим партнерством, розглядане як процес, передбачає розробку циклічних алгоритмів, які враховують особливості конкретної діяльності суб'єкта господарювання. Метою процесного підходу є створення типізованого управлінського процесу ділового партнерства, що включає етапи від визначення вихідних даних до досягнення запланованих результатів.

1.3 Стан фінансового ринку та його нормативне регулювання в умовах воєнного стану

Україна зазнає глибокої соціально-економічної кризи, викликаной російською агресією. Однак у процесі боротьби за незалежність та свободу, країна почала реалізовувати свій цивілізаційний вибір, що сприяло швидкій демократизації суспільства та економічним перетворенням.

Воєнний конфлікт суттєво вплинув на світовий порядок, залишаючи різноманітний слід в країнах, які реагували різним чином на цю ситуацію. Провідні розвинуті країни та міжнародні організації, такі як США, ЄС, НАТО, а також фінансові інститути, включаючи МВФ, Світовий банк, ЄБРР, були змушені переглянути свою позицію та консолідуватися. Війна в Україні відновила особливу роль США у формуванні та захисті світового порядку, спонукала ЄС переглянути своє ставлення, включаючи фінансовий аспект, до європейської безпеки. Успішна демонстрація єдності Заходу у протидії російському агресору також вплинула на Китай, змусивши його переосмислити парадигму зростання Сходу в опозиції до послаблення Заходу [14, с. 128].

Згідно з прогнозами НБУ на 2023 рік реальний ВВП очікується збільшитися на 2% (порівняно з попереднім прогнозом 0,3%), а інфляція має сповільнитися до 14,8%. НБУ передбачає, що в наступні роки інфляція продовжить знижуватися, а економічне відновлення прискориться, враховуючи зменшення безпекових ризиків. Отже, економіка повернеться до процесу (обмеженого) відновлення. НБУ визнає, що після спаду ВВП на 13,5% у першому кварталі 2023 року очікується зростання на 15,9% у другому кварталі (що є

компенсацією втрат за початок року через низьку базу порівняння, обумовлену російською агресією).

Давайте розглянемо динаміку діючих банків на рис. 1.3.

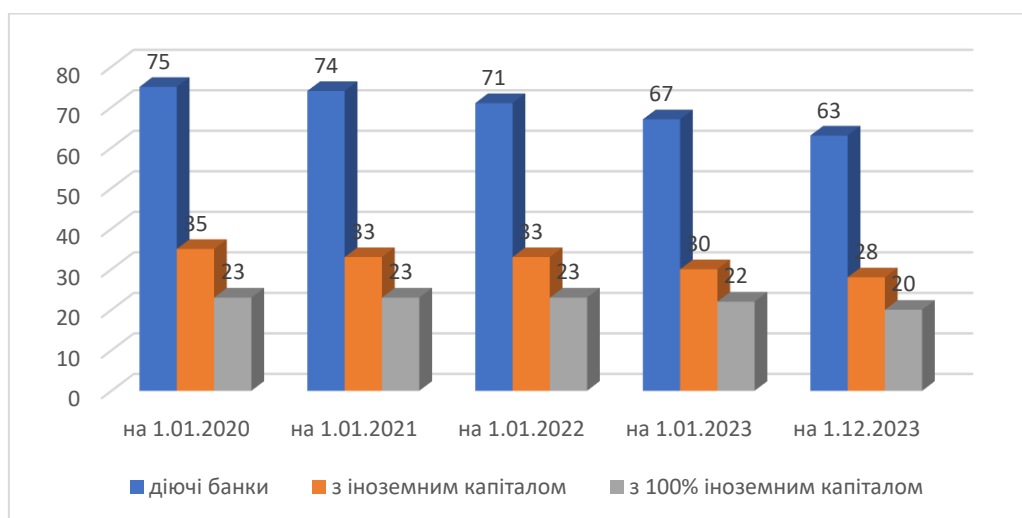


Рис. 1.3. Динаміка діючих банків станом на початок року, од.*

* розроблено автором на основі [38]

Для України характерний тренд до зменшення кількості банків. Це може бути пов'язано з такими факторами, як посилення вимог до банків, погіршення економічної ситуації в Україні, а також з конкурентною боротьбою між банками [37].

Кількість банків з іноземним капіталом також зменшується, але не так значно, як кількість банків в цілому. Кількість банків з 100% іноземним капіталом залишається незмінною [37].

Протягом 2020 року українська банківська система відчула вплив пандемії COVID-19. У зв'язку з цим Національний банк України (НБУ) прийняв ряд заходів для підтримки економіки та зменшення негативних наслідків для банківської системи. Серед цих заходів були зниження процентних ставок, розширення лімітів кредитування та інші кроки забезпечення фінансової стабільності [38].

У 2021 році банківська система України успішно відновилася, відзначившись зростанням вкладів населення, розширенням кредитного портфелю банків та позитивними фінансовими результатами. Протягом періоду

з 2019 року до 2021 року кількість банків зменшилася на 3 одиниці. Кількість банків із зарубіжним капіталом зменшилася на 1 одиницю у 2020 році, а за 2021-2022 роки зменшення склало 7 банків. Кількість банків з 100% іноземним капіталом залишалася сталим показником з 2019 по 2021 роки [27].

У червні 2022 року НБУ визнав АТ «Мегабанк» неплатоспроможним через порушення в оцінці кредитного ризику, інсайдерське кредитування та невиконання плану докапіталізації. У липні 2022 року НБУ прийняв рішення про відкликання банківської ліцензії та ліквідацію АТ «Мегабанк» та АТ «БАНК СІЧ», а в лютому 2023 року було введено тимчасову адміністрацію в АТ «БАНК ФОРВАРД». Загалом, завдяки стратегії скорочення банківського капіталу, впливу коронакризи та військових подій, станом на 01.01.2023 року кількість діючих банків становила 67 установ, відображаючи тенденцію до зменшення кількості банків із банківською ліцензією щороку [44].

У 2022 році банки змушені були здійснити реорганізацію та скоротити кожне п'яте відділення. Найбільші зменшення кількості відділень та персоналу спостерігалися в Харківській і Донецькій областях, Києві та Херсонській області, особливо в регіонах, де відбувалися бойові дії [44].

У 2021 році в порівнянні з 2020 роком майже всі ключові показники діяльності банківського сектора України, які представлені в Таблиці 1, відзначилися позитивною динамікою. Зафіксовано зростання активів, обсягу капіталу та зобов'язань банків. Нестабільна ситуація в країні призвела до зниження попиту на кредитування, але у 2020 році відбулася певна стабілізація. Збільшення зобов'язань свідчить про позитивну тенденцію, яка виникла внаслідок скорочення кількості ненадійних банків та створення умов для коректного обслуговування клієнтів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні економічні показники діяльності банків за 2018-2022 роки,
млрд грн.*

№	Показники, млрд грн	2019	2020	2021	2022	01.12.2023
1	2	3	4	5	6	7
1	Активи	1 493,3	1 822,8	2 053,2	2 032,0	2 748,8

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4	5	6	7
2	Кредитний портфель	1 033,4	960,6	1 065,3	1 093,0	1 021,8
3	Зобов'язання	1 293,4	1 613,4	1 797,7	1 772,7	2 411,4
4	Капітал	199,9	209,5	255,5	259,3	337,4

* розроблено автором на основі [37]

Протягом періоду з 2019 по 2021 роки банківська система України відзначилася значним зростанням свого власного капіталу. Цей позитивний тренд пов'язаний із посиленням вимог Національного банку України (НБУ) до капіталу банків, спрямованим на підвищення стійкості до можливих кризових явищ і забезпечення фінансової стабільності.

У період з 2018 по 2022 роки в Україні спостерігалось зростання основних економічних показників діяльності банків, що було викликано факторами, такими як економічний розвиток країни, поліпшення фінансового стану та підвищення довіри до банків.

У 2020 році кредитний портфель банків скоротився до 960,60 млрд грн, що було пов'язано з впливом пандемії COVID-19.

Таблиця 1.3 вказує, що в 2020-2021 роках банківський сектор України активно збільшував свої активи завдяки кредитуванню та операціям з державними цінними паперами. Річні темпи корпоративного гривневого кредитування залишалися на високому рівні, а іпотечні кредити зростали майже вдвічі швидше, ніж споживчі.

Банківські установи, враховуючи результати першого півріччя 2022 року, розпочали адаптацію до роботи в умовах воєнного стану. Наприкінці другого кварталу 2022 року спостерігалось зростання розміру активів банків України на 3,3%. Це збільшення було зумовлене коштами на рахунках інших банків та депозитними сертифікатами НБУ. У той же час обсяг кредитного портфеля почав скорочуватись, а кількість непрацюючих кредитів зросла (рис. 1.4). З кінця травня 2022 року банківські установи почали визнавати кредити непрацюючими через погіршення їх якості, викликане воєнними діями.

Станом на 1 січня 2023 року обсяг активів склав 2 032,02 млрд грн, що на 21,21 млрд грн (1,03%) менше порівняно з попереднім роком. За умов скорочення кредитної пропозиції для клієнтів, внутрішні банки нарощували обсяги вкладень у депозитні сертифікати НБУ та кошти на рахунках в інших банках [25].

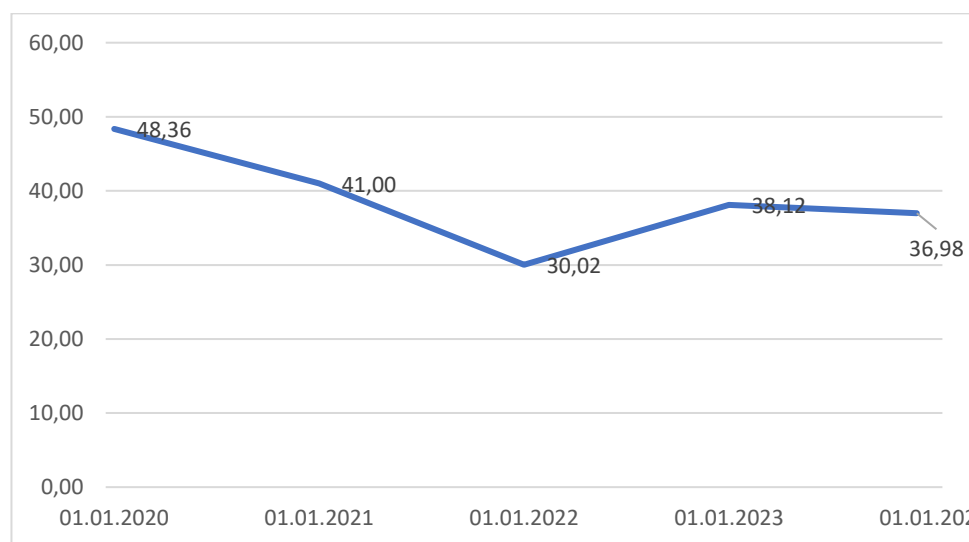


Рис. 1.4. Частка непрацюючих банківських кредитів (загалом за банківською системою), %*

* розроблено автором на основі [37]

Попри значні труднощі у сфері кредитування та зростання кількості проблемних кредитів, внутрішні банки зафіксували нарощення обсягів кредитного портфеля на 27,64 млрд грн або 2,56% в порівнянні з 2020 роком. Це пояснюється ініціативами державних банків щодо кредитування окремих програм та проєктів у 2022 році. Однак чистий роздрібний гривневий кредитний портфель скоротився на 32,7% протягом 2022 року, а питома вага непрацюючих кредитів зросла до 38,12%, переважно через кредитування фізичних осіб [6]. У більшості банків чистий кредитний портфель зменшувався через пригнічений попит, зростання втрат від кредитного ризику та збільшення частки непрацюючих кредитів. Банківські установи поспішили визнавати кредитні втрати через військові події.

Навіть під час воєнного стану було зафіксовано збільшення обсягу коштів клієнтів, що стало можливим завдяки підвищенню процентних ставок за

депозитами внаслідок підвищення облікової ставки НБУ до 25%. Як результат, спостерігалось прискорення збільшення строкових депозитів у гривні, що призвело до зростання обсягу коштів фізичних осіб в національній валюті на 31,2%.

Дозвіл НБУ на онлайн-купівлю валюти для розміщення на депозитах вплинув на рівень ліквідності банківських установ, призводячи до збільшення обсягів строкових вкладень фізичних осіб у валюті. Таким чином, зростання обсягів вкладень у депозитні сертифікати НБУ, коштів на рахунках в інших банках, депозитів фізичних та юридичних осіб і загального депозитного портфелю свідчить про адаптацію банківського бізнесу до умов воєнного стану, а також ефективність заходів НБУ для стабілізації банківської системи. Незважаючи на відновлення роботи відділень банків на звільнених територіях, пригнічений попит на банківські послуги та реалізація кредитного ризику суттєво негативно вплинули на фінансові результати (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Динаміка доходів та витрат за банківською системою за 2018-2022 роки, млрд грн*

Показники, млрд грн	2019	2020	2021	2022	01.12.2023	Відносне відх, %
ДОХОДИ	243,1	250,2	273,9	357,4	404,7	66,49
процентні доходи	153,0	147,7	168,7	217,0	275,6	80,18
комісійні доходи	62,1	70,6	93,2	85,6	87,8	41,45
результат від переоцінки та від операцій купівлі-продажу	16,2	21,5	-0,1	43,5	28,9	78,30
інші операційні доходи	8,1	6,8	7,5	8,1	8,8	8,05
інші доходи	2,8	2,7	3,2	2,4	1,7	-38,95
повернення списаних активів	0,9	0,8	1,4	0,9	1,9	111,33
ВИТРАТИ	184,7	210,4	196,5	332,7	274,2	48,41
процентні витрати	74,1	62,9	51,1	65,4	93,4	26,07
комісійні витрати	18,1	24,1	35,2	35,4	42,2	133,14
інші операційні витрати	11,8	16,4	18,2	17,9	15,1	27,76
загальні адміністративні витрати	62,9	69,4	78,3	82,3	81,4	29,28
інші витрати	2,4	2,7	3,9	5,5	7,4	209,79
відрахування в резерви	10,7	31,0	3,4	118,8	8,7	-19,23
податок на прибуток	4,8	3,8	6,4	7,3	26,2	448,82
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК (ЗБИТОК)	58,4	39,7	77,4	24,7	130,6	123,71

* розроблено автором на основі [37]

При порівнянні стану банківської системи в попередні роки можна відзначити, що у 2021 році платоспроможні банки в Україні здобули чистий прибуток на суму 77,4 млрд грн, що практично вдвічі перевищує показники 2020 року (39,7 млрд грн) і на 33% більше, ніж у 2019 році (58,4 млрд грн). За станом на 1 січня 2022 року з 71 платоспроможного банку 66 здобули прибуток у розмірі 77,4 млрд грн, що компенсувало збитки п'яти банків на суму 0,4 млрд грн. Прибуток банківського сектору був сконцентрований, причому п'ять найбільш прибуткових банків внесли 67% у загальний прибуток.

Рентабельність капіталу банківського сектору України зросла з 29,19% до 30,32% за період 2019-2021 років (рис. 1.5). Показник рентабельності активів становив 3,91% у 2019 році, 2,08% у 2020 році і 3,77% у 2021 році. Таким чином, національна банківська система досягла високої ефективності до 2022 року, сприяючи стабілізації економіки країни.

Однак уже у першому півріччі 2022 року через воєнний конфлікт українські банки зафіксували від'ємний фінансовий результат у розмірі 4,6 млрд грн. У другому кварталі 2022 року чистий збиток банківського сектору сягнув майже 4,5 млрд грн. За станом на 1 липня 2022 року з 68 платоспроможних банків 47 були прибутковими та отримали чистий прибуток у розмірі 10,0 млрд грн, тоді як 21 - збитковими із втратою в розмірі 14,6 млрд грн [38].

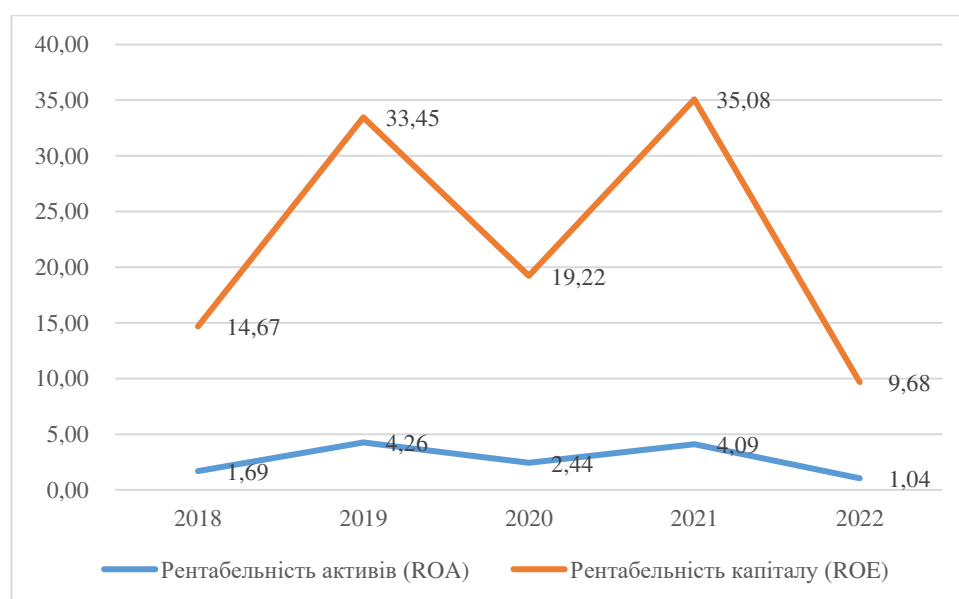


Рис. 1.5. Динаміка рентабельності банків протягом 2018-2022 років, %*

* розроблено автором на основі [37]

Отже, протягом першого півріччя 2022 року банківська система зазнала збитків. Один із ключових чинників, який вплинув на фінансові результати, стало збільшення рівня резервів для покриття очікуваних кредитних втрат, оскільки попит на позики залишався пригніченим. Навіть при зростанні прибутку від валютних операцій, що істотно підтримало операційний дохід, деякі вітчизняні банки залишались у збитку.

Попри поступове відновлення попиту на банківські продукти порівняно з початком військової агресії, він значно скоротився, обмеживши комісійні доходи банків. Позитивним чинником для фінансових результатів стало значуще зростання операційного доходу банків – чистий операційний прибуток зріс на 78% за третій квартал 2023 року порівняно із відповідним кварталом 2022 року.

У підсумку, банківський сектор у 2022 році отримав чистий прибуток у розмірі 24,716 млрд грн: 46 із 67 платоспроможних банків були прибутковими. Скорочення розміру чистого прибутку взагалі в банківському секторі склало 52,66 млрд грн або 68,05% [9]. Позитивний фінансовий результат був досягнутий завдяки збереженню високої операційної ефективності. В структурі доходів банків відзначалося зростання процентних доходів (на 28,59%) та результату від переоцінки та операцій купівлі-продажу (більше ніж в 5 разів). Серед витрат найбільший темп зростання відбувся в резерви, які в 2022 році порівняно з 2021 роком зросли на 3345,73% або в 34,46 рази.

Вплив на дохідність портфеля банківських активів у 2022 році визначив скорочення обсягів кредитування (за винятком державних банків, які надавали підтримку окремим проектам). Однак частково це компенсувалося результатами торгівлі іноземною валютою та переоцінкою цінних паперів [44]. Зокрема, позитивно вплинула переоцінка індексованих на курс долара ОВДП внаслідок коригування курсу гривні.

Результатом стало зменшення рентабельності активів банківського сектору у 2022 році на 25,4 п.п., склавши 9,68%. Незважаючи на стрімке зниження цього показника, вітчизняна банківська система проявила стійкість в умовах викликів та ефективно пристосувалася до нових умов роботи. Ризики в банківській сфері

також призвели до суттєвого погіршення ключових показників ефективності, таких як рентабельність активів (ROA) та рентабельність капіталу (ROE). Під час дії воєнного стану ROA скоротилася з 35,08% до 9,68%, а ROE впала з 4,09% до 1,04%, що свідчить про практично відсутність прибутковості для чистого прибутку активів та капіталу банків.

Поширення військового конфлікту ускладнює більшість банківських ризиків, зокрема, процентні, ринкові, кредитні та операційні. Багато банків змушені переосмислити свої бізнес-моделі, зосереджуючи увагу на доходах при управлінні ризиками.

Ключовим залишається кредитний ризик. Регулярний аудит якості кредитного портфеля та визнання додаткових кредитних ризиків свідчать про вплив проблем у сфері електроенергетики, що призвело до втрат кредитів на рівні 30% через поточну кризу [37]. Це також негативно впливає на економічну активність клієнтів банків, грошові потоки бізнесу та доходи населення.

Отже, загальне зниження ділової активності та обмежений попит на банківські послуги, зокрема кредитування, продовжуватиме впливати негативно на прибутковість банків. Поступові наслідки економічної кризи для клієнтів банків вразять обсяги банківських послуг, що потенційно зменшить кількість учасників у банківському секторі.

Негативний вплив пандемії та введених карантинних заходів на банківський ринок виявився в 2020 році через скорочення розміру кредитного портфеля. Навіть при зниженні вартості кредитів, попит на них відчутно зменшувався серед населення та бізнесу, що призвело до скорочення обсягів кредитного портфеля банків. Проте в 2021 році ситуація покращилася, особливо у другому кварталі, коли банківський сектор помітно прискорив кредитування. Ці тенденції виявилися і в 2022 році під час воєнних дій.

Хоча кредити для всіх категорій клієнтів відновились до рівня до пандемії, а кредитування органів державної влади та місцевого самоврядування у 2021-2022 роках зросло на 765,02%, кредити корпоративному сектору значно зменшилися, становлячи лише 80,33% від рівня 2018 року.

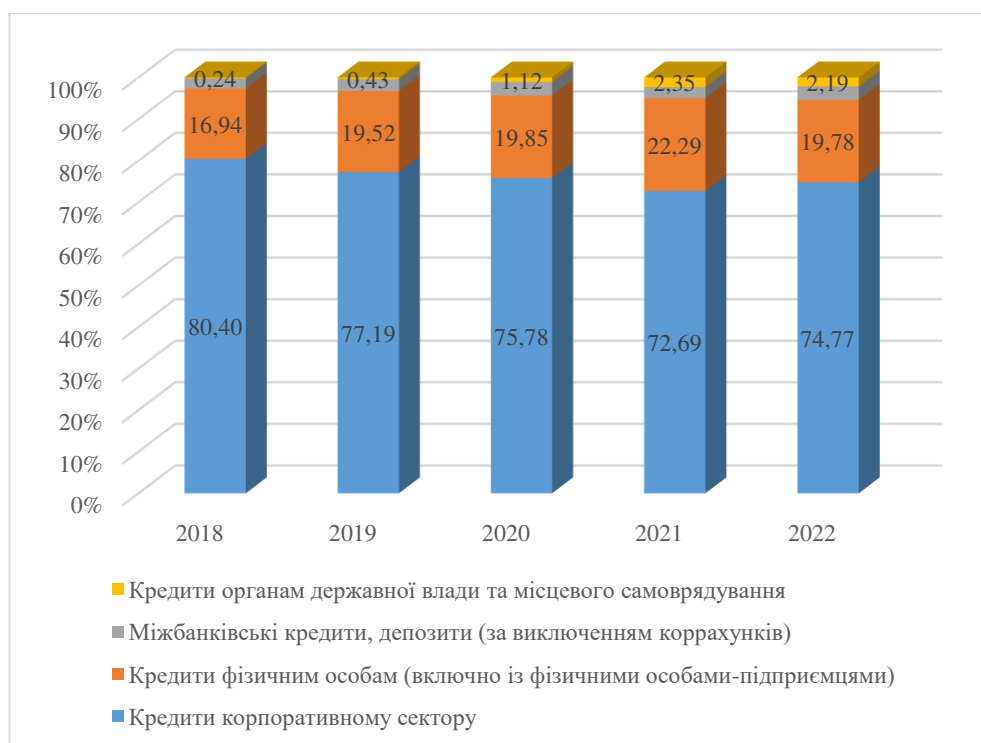


Рис. 1.6. Структура кредитного портфелю по банківській системі за 2018-2022 роки, %*

* розроблено автором на основі [37]

З рисунку 1.6 випливає, що структура кредитів в банківській системі України протягом 2018-2022 років відзначається наступними тенденціями. У 2018 році частка кредитів, наданих корпоративному сектору, складала 80,40% і поступово зменшувалася до 72,69% у 2021 році, після чого незначно зросла в 2022 році (74,77%). Загальний тренд свідчить про зменшення обсягу кредитів для корпоративного сектору протягом цього періоду.

Це пояснюється зменшенням обсягів всіх видів кредитів, наданих банками у 2020 році, оскільки цей вид кредитів складав найбільший відсоток у загальній структурі протягом дослідженого періоду, а саме на рівні 75–80%. Навіть станом на 01.01.2023 обсяги кредитів, виданих суб'єктам господарювання, не досягли попереднього рівня до пандемії, проте загальний обсяг кредитів зрос переважно завдяки збільшенню кількості кредитів, наданих фізичним особам. Це обумовлено збільшенням споживчих витрат, що породжує попит на кредити серед населення.

За даними Національного банку України, зростання обсягу кредитного портфеля банків було викликано активізацією кредитування у чотирьох галузях: оптової торгівлі, сільського господарства, харчової промисловості та будівництва. Особливий внесок у зростання обсягів кредитування у будівництві зробила державна програма «Велике будівництво», яка стала значущим стимулом для розширення кредитного портфеля в цьому секторі. У сегменті малого, мікро- та середнього бізнесу також відзначилося прискорене зростання обсягів позик, оскільки боргове навантаження у цьому сегменті є значно меншим, ніж у великих компаніях, і існує можливість диверсифікації портфеля за секторами та регіонами, що приваблює банки. Програма «Доступні кредити 5–7–9%» також сприяла зростанню кредитування в цьому сегменті, забезпечивши близько 25% всіх нових гривневих позик.

Доля кредитів, наданих фізичним особам, включаючи фізичних осіб-підприємців, зросла з 16,94% у 2018 році до 22,29% у 2021 році, але потім знову зменшилася до 19,78% у 2022 році. Зауважується збільшення попиту на кредити серед фізичних осіб та підприємців у період після 2018 року.

Частка міжбанківських кредитів та депозитів зросла з 2,42% у 2018 році до 3,26% у 2022 році. Ймовірно, збільшення цього показника вказує на активнішу взаємодію між банками у фінансовому секторі.

Доля кредитів, наданих органам державної влади та місцевого самоврядування, зросла з 0,24% у 2018 році до 2,19% у 2022 році. Цей ріст може бути пов'язаний із збільшенням потреб у фінансуванні державних та місцевих проєктів.

Загальний тренд вказує на зменшення обсягу кредитів для корпоративного сектору та збільшення частки кредитів для фізичних осіб. Міжбанківські кредити та депозити демонструють невеликий, але стабільний ріст протягом років. Зростання кредитів органам державної влади та місцевого самоврядування свідчить про збільшення фінансової підтримки громадських проєктів.

Висновки до розділу 1

Ефективна взаємодія між банками та підприємствами реального сектору економіки є необхідною умовою формування ринкової економіки та важливим елементом структурної перебудови промисловості в ході реформ. Налагодження ефективної співпраці між банками та підприємствами створює макроекономічні та мікроекономічні передумови для зростання економіки та забезпечення стійкого розвитку. У процесі формування системи взаємовигідних фінансових відносин між банківським та реальним сектором економіки існують системні перешкоди, які утруднюють інноваційний розвиток економіки. Однією з них є методологічна проблема, коли фінансова взаємодія та взаєморозуміння при ухваленні стратегічних фінансово-господарських рішень не має достатньої підтримки в методологічному та методичному плані. Найбільш вразливою ланкою в системі "банк-підприємство" є підприємство. Досліджено, що роль банків у подоланні наслідків економічної кризи та створенні передумов для переходу промислового сектору економіки до інноваційної моделі розвитку постійно зростає. Утім, ефективна фінансова взаємодія між банками та підприємствами напряду залежить від мобілізації внутрішніх резервів банків, використання ефективних фінансових інструментів, поліпшення методів оцінки ефективності інвестицій та аналізу кредитоспроможності підприємств.

З практичного погляду на глибоку та ефективну взаємодію між підприємствами реального сектора економіки та комерційними банками важливою основою є кредитна діяльність останніх. Ефективно реалізована стратегія кредитної діяльності комерційних банків на практиці може вирішити ряд завдань для розвитку вітчизняної ринкової економіки, таких як виходження реального сектора з кризового стану, забезпечення стабільних темпів економічного зростання, структурна перебудова економіки, впровадження інновацій, розвиток малого та середнього підприємництва і створення нових робочих місць. Потреба у функціонуванні ефективного механізму кредитного забезпечення підприємницької діяльності визначена необхідністю оптимальної взаємодії між суб'єктами ринку, які мають надлишкові заощадження, та тими, які

відчувають їх нестачу. Цей оптимум може бути досягнутий шляхом трансформації строків, розмірів ресурсів та ризиків за відповідними операціями, що забезпечить збіг інтересів кінцевих позичальників та кінцевих кредиторів. Комерційні банки можуть ефективно реалізувати механізм кредитного забезпечення підприємницької діяльності лише в тісному взаємозв'язку із суб'єктами господарювання. Між банківським та реальним секторами спостерігається тісна функціональна взаємодія, що полягає в економічних взаємозв'язках при перерозподілі грошових коштів і сприяє забезпеченню неперервності суспільного відтворення. Визначені напрями взаємодії банків та підприємств визначають новий, більш високий рівень співпраці між учасниками, переходячи від традиційного банківського обслуговування до рівня партнерства між підприємствами і банками.

В результаті проведеного дослідження стосовно сучасного стану функціонування банківського сектору України виявлено, що стійкість банківської системи від початку військових дій і до нашого часу збудована на основі значного розширення обсягів банківської діяльності в 2021 році: росту кредитного і депозитного портфеля, інвестицій і операцій з цінними паперами. Це призвело до істотних позитивних фінансових результатів та високого рівня рентабельності у порівнянні з попередніми роками. Позитивні результати банківського сектору в 2021 році дозволили створити фінансову стійкість для подальших викликів та розвитку банківського бізнесу. Активна адаптація бізнес-моделей банків до невизначених умов воєнного часу за підтримки Національного банку України дала можливість досягти загального позитивного фінансового результату та показників рентабельності у 2022 році. Однак, незважаючи на загальну доходність банківського сектору, значна частина банків залишається у збитку і може бути визнана регулятором як проблематична. Загальний тренд вказує на зменшення обсягу кредитів для корпоративного сектору та збільшення частки кредитів для фізичних осіб. Міжбанківські кредити та депозити показують невеликий, але стабільний ріст протягом років.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ВЗАЄМОДІЇ АДВОКАТСЬКОГО ОБ'ЄДНАННЯ «КЕЙС ІНВЕСТ» З ФІНАНСОВИМИ РИНКАМИ ТА ІНШИМИ ЗОВНІШНІМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

2.1 Загальна характеристика АО «Кейс Інвест» та його позиція на ринку юридичних послуг

Юридична компанія «Кейс Інвест» заснована 03.11.2014 року і діє на ринку України. За цей час сотні клієнтів вже звернулися до цієї фірми для вирішення своїх правових питань.

Компанія спеціалізується у сфері цивільного, господарського, корпоративного права; зовнішньоекономічної діяльності та іноземних інвестицій; права інтелектуальної власності; надає правову підтримку ЗМІ; вирішує трудові конфлікти, здійснює посередництво при проведенні переговорів (медіацію); займається питаннями неспроможності і банкрутства; відповідає за законодавство про підприємництво, цінні папери та фондовий ринок.

Організаційна структура управління адвокатського об'єднання «Кейс Інвест» зображена на рисунку 2.1.

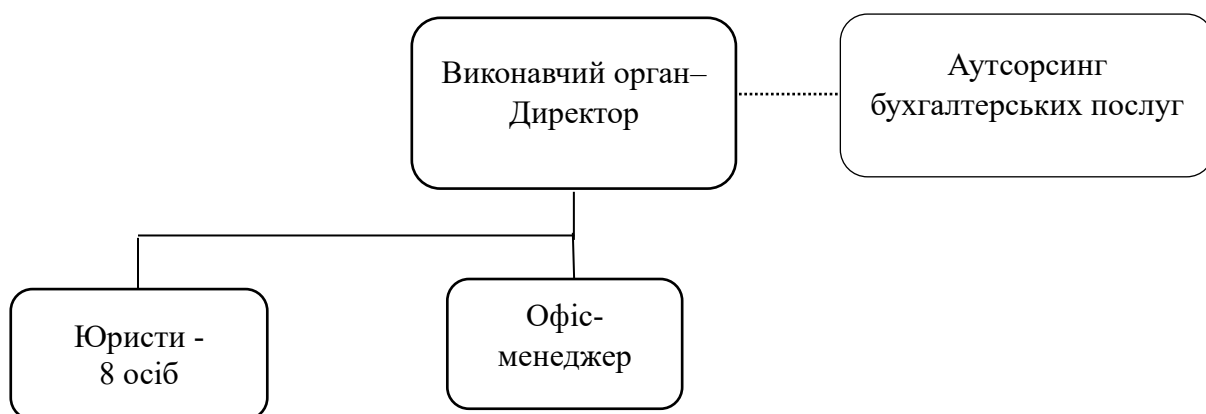


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства АО «Кейс Інвест»*

*створено автором за даними АО «Кейс Інвест»

Розглянемо ринок юридичних послуг, на якому діє компанія.

Дослідження було проведено YC.Market від YouControl, що виконувалося на основі ранжування 200 компаній за основним кодом виду економічної діяльності (КВЕД) 69.10 – діяльність у сфері права, з урахуванням річного доходу, отриманого протягом 2022 року [62]. У вивченні не враховувалися індустриальні компанії з юридичним кодом КВЕД, а також підприємства, роботу яких неможливо було ідентифікувати на ринку.

В результаті був сформований список з 50 юридичних компаній України за найбільшими доходами. Під час аналізу «Юридична газета» об'єднала доходи компаній, які функціонують під одним брендом.

За офіційною звітністю, сукупний дохід 50 юридичних компаній у 2022 році склав 3,9 млрд гривень, що на 0,5 млрд гривень менше, ніж у 2021 році. Загальний чистий дохід по Україні за 2022 рік за основним КВЕДом 69.10 становив 8,4 млрд гривень, що на 5,4 млрд гривень менше, порівняно з 2021 роком (13,8 млрд гривень – чистий дохід за 2021 рік). Аналіз цих даних вказує на те, як повномасштабна війна суттєво вплинула на юридичний ринок, призводячи до зменшення його обсягу на 39%.

Таблиця 2.1

ТОП-10 юридичних фірм у 2022 році за величиною доходу*

№	назва компанії	Виручка 2021 р, тис грн	Виручка 2022 р, тис грн	Дина- міка, %
1	АО "ЮФ "Астерс", ТОВ "Астерс Консалт", АО "Астерс"	821368	787936	-4
2	ТОВ "Саєнко Харенко Україна"	419720	320023	-24
3	АО "ЮФ "Лексфел і Партнери", ТОВ "ЮФ "Стандарти права", ТОВ "ЮФ "Лексвел", ТОВ "Ел Екс Консалтинг"	77630	286578	269
4	АО "ЮФ "Екво", АО "Екво"	219641	216963	-1
5	ТОВ "Кінстеллар", ТОВ "Кнстеллар в Україні"	302454	206520	-32
6	АО "ЮФ "Ілляшев і партнери", ТОВ "ЮФ "Ілляшев і партнери"	203771	169153	-17
7	ТОВ "Авеллум партнерс", АО "Авеллум"	170141	158533	-7
8	ТОВ "МЮФ "Інтегрітес", АО "Інтегрітес"	213176	148884	-30
9	ТОВ "Сіемес Камерон Маккенна Елелсі", ТОВ "СІ ЕМ ЕС РАЙХ-РОРВІГ ХАЙНЦ"	201983	146976	-27
10	Василь Кісіль і Партнери	142431	119579	-16

*створено автором за [32]

Практика інтелектуальної власності визначається лідерами зростання за доходами: Дубинський і Ошарова – 106 465 млн грн (+23%); Михайлюк, Сороколат і партнери – 112 442 млн грн (+8%).

Компанії, які продемонстрували вражаючу динаміку: Lexwell & Partners – зростання на 269%; A.D.HOC – збільшення на 113%; MORIS – збільшення на 80%; ADVANQ – зростання на 64%; VB Partners – приріст на 48%; PwC Legal – зростання на 35%.

В умовах повномасштабної війни сучасний юридичний ринок знаходиться в складному становищі, вплив якого безпосередньо визначається станом економіки, бізнесу та настроїв інвесторів. Експерти з ринку юридичних послуг та керівники юридичних компаній [32] відзначають, що всі сегменти ринку втратили внаслідок сучасних подій, проте галузі, такі як кримінальне, цивільне та сімейне право, а також судовий супровід в цих областях, починають відновлюватися швидше, ніж інші.

Напрацювання на ринку юридичних послуг під час пандемії COVID-19 дозволили йому витримати першу активну фазу військових дій в Україні. Серед таких заходів було використання програмного забезпечення для управління компаніями, проведення віртуальних чи гібридних переговорів, впровадження онлайн-платежів, електронне зберігання документів та електронні підписи, а також використання digital-каналів для зв'язку з аудиторією та нові підходи до маркетингу та PR [62].

Важливо зазначити, що на початок війни більшість юристів в Україні (92%) працювали на національному ринку юридичних послуг, а лише 8% були співробітниками міжнародних компаній.

Ринок юридичних послуг в Україні у 2022-2023 році вижив, адаптувався та стабілізувався. Хоча кількість клієнтських доручень та доходи знизилися, але вирівнялися. Кількість юристів трошки скоротилася, але фірми зуміли зберегти свої команди та ключову експертизу. Фіксована винагорода скоротилася, але менше, ніж обсяги доходу юрфірм, і компенсується відповідно до реального робочого навантаження. Горизонт планування, хоч і невеликий, все ж є [21].

З урахуванням корпоративних фінансів та операційних витрат експерти зауважують, що майже всі компанії були лояльні до умов оплати протягом березня-серпня 2022 року. Більшість юридичних компаній не знижували вартість своїх послуг і не планують цього робити в майбутньому. Більшість з них продовжували платити зарплату своїм співробітникам, навіть на шкоду прибутку компанії. Деяким компаніям довелося зменшити зарплати, але це було взаємодією з колективами та розгляданням антикризових заходів. Хоча деякі компанії скоротили витрати на піар та маркетинг, більше половини зменшили свої витрати на ці цілі [9].

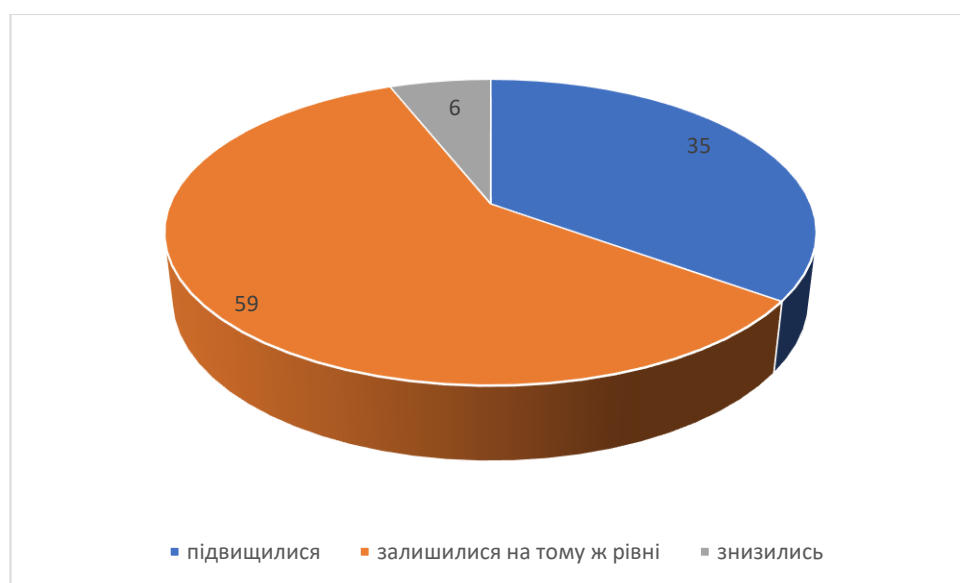


Рис. 2.2. Динаміка цін на юридичні послуги під час повномасштабної війни*

*створено автором за [62]

Рисунок 2.2 відображає тенденції у цінах на юридичні послуги під час повномасштабного конфлікту, як показано опитуванням керівників юридичних компаній. Виявлено, що тотального зниження цін не відбулося: лише 6% опитаних заявили про зниження цін, тоді як 35% повідомили про їх підвищення. В основному ціни залишилися на тому ж рівні. Ця тенденція є зрозумілою, враховуючи не велике звільнення працівників і прагнення утримати витрати на заробітну плату проти фону інфляції та зниження ВВП.

Надавачі юридичних послуг у сучасних умовах не прагнуть прибїгати до демпінгу. Однак окремі адвокати та невеликі адвокатські об'єднання можуть проявляти подібні явища на ринку. Експерти зауважують, що демпінг, як правило, є одnobічною вулицею, яка часто призводить до зниження якості та загального рівня юридичних послуг. Вплив демпінгу може мати негативний висновок для юридичних компаній та ринку в цілому в довгостроковій перспективі, оскільки багато компаній, врешті-решт, будуть змушені повернутися до попереднього рівня роботи та відносин з клієнтами після закінчення конфлікту, але це може бути дуже складно в умовах різкого демпінгу.

З початку повномасштабного вторгнення частина юридичних компаній виборола переїзд на західну частину України, що призвело до відкриття нових офісів та представництв у Львові, Івано-Франківську та Рівному, додатково до наявних в столиці та інших регіонах. Головна причина цього рішення полягає у тому, що значна кількість підприємств переїхала зі сходу на захід, зокрема, представництва з сфери ІТ.

Щодо формату роботи, більшість компаній використовує онлайн або змішаний формат, де команди періодично зустрічаються в офісах. Деякі столичні компанії поступово повертаються до звичайного офісного режиму, хоча з певним пом'якшенням.

Бізнесмени та інвестори з США, Великобританії, Польщі та Кіпру вже виявляють інтерес до України. Традиційно американські та британські компанії є найбільш сміливими і рішучими у виході на кризові ринки, оскільки вони можуть покладатися на потужну дипломатичну підтримку своїх країн.

Наразі є попит на юристів, спеціалізованих у міжнародному податковому праві та міжнародному структуруванні. ІТ-бізнес швидко відновлюється і повертається до попереднього рівня, оскільки він не так сильно географічно обмежений, як традиційний бізнес. Також юридичні компанії, які обслуговують ІТ-бізнес, відновлюються швидше.

Після повномасштабного вторгнення в Україні з'явилися нові напрямки юридичних практик, такі як військове право, фіксація та відшкодування збитків

від війни, санкційні провадження, міграційне право та захист активів та прав інвесторів.

На рисунку 2.3 відображено найбільш популярні юридичні практики у 2023 році відсотковим співвідношенням. Порівнюючи ці дані з 2021 роком, можна виявити тенденцію до втрат популярності певних юридичних практик протягом повномасштабної війни, зокрема: нерухомість та будівництво; сімейне право; банківське та інвестиційне право; бюджет, держзакупівлі, приватизація; інтелектуальна власність. Також варто відзначити, що особливий попит набула юридична практика в галузі енергетики (6%).



Рис. 2.3. Найбільш популярні юридичні практики у 2023 р.*

*створено автором за [32]

Розглянемо особливості оплати праці на юридичному ринку (рис. 2.4). Широке застосування погодинної оплати: більшість компаній (70%) використовують погодинну оплату у більш як 70% своїх проєктів, що свідчить про широкий розповсюдження цього методу розрахунків.

Значна частина компаній (40%) застосовує погодинну оплату у діапазоні від 21% до 50% проєктів, що вказує на гнучкість в її використанні та адаптацію до конкретних умов. Загалом, відносно невелика кількість компаній

використовує погодинну оплату в менше ніж 20% проєктів (21%) або взагалі не використовує її (3%).



Рис. 2.4. Як часто ЮФ використовують погодинні ставки при клієнтських розрахунках

*створено автором за [62]

Ці дані свідчать про те, що погодинна оплата є зручним і прийнятним способом розрахунків з клієнтами у сфері юридичних послуг. Вона дозволяє організаціям гнучко реагувати на зміни в обсягах робіт, залучати кваліфікованих фахівців та справедливо розрахуватися з клієнтами.

Однак, слід зазначити, що погодинна оплата може бути дорожчою за оплату за обсягом робіт. Крім того, вона може призводити до втрати мотивації у працівників, якщо вони не бачать результатів своєї праці.

Розглянемо основних гравців на ринку, що можуть конкурувати з АО «Кейс Інвест».

Юридична фірма «Ілляшев та Партнери» заснована у 1997 році. Має понад 100 юристів. Офіси в Києві, Харкові, Одесі, Львові та Дніпрі Основні спеціалізації: корпоративне, податкове, банківське та фінансове, трудове, повітряне право, представництво в судах, міжнародних арбітражах, нерухомість Юридична фірма «Ілляшев та Партнери» є однією з найбільших і найвідоміших юридичних фірм України. Фірма має багаторічний досвід роботи в різних галузях

права і надає широкий спектр юридичних послуг. Фірма має міцні партнерські відносини з міжнародними юридичними фірмами, що дозволяє їй надавати своїм клієнтам юридичну підтримку на найвищому рівні.

«Sayenko Kharenko» заснована у 2000 році. Має понад 300 юристів. Офіси в Києві, Лондоні, Нью-Йорку, Вашингтоні, Брюсселі, Празі, Варшаві, Будапешті, Софії та Тбілісі. Основні спеціалізації: корпоративне, податкове, банківське та фінансове, інвестиційне, нерухомість, трудове, інтелектуальна власність, міжнародне право, арбітраж

Sayenko Kharenko є однією з провідних юридичних фірм в Україні та Східній Європі. Фірма надає юридичні послуги міжнародним компаніям, фінансовим установам, інвесторам та державним органам. Фірма має високу репутацію в міжнародному юридичному співтоваристві. Вона є членом багатьох престижних міжнародних організацій, зокрема, International Bar Association (IBA), American Bar Association (ABA), European Business Law Association (EBL) та інших.

Агенція «Дубинський і Ошарова» заснована в 1996 році. Має понад 20 юристів. Офіси в Києві та Одесі. Основні спеціалізації: інтелектуальна власність, авторське право, патентне право, знак для товарів і послуг, знак для послуг, торгова марка, промисловий зразок, комп'ютерна програма, бази даних, топографія інтегральної мікросхеми, ноу-хау, селекційний сорт рослин, сорт тварин, географічне зазначення. Компанія є одним із лідерів юридичного ринку України в галузі права інтелектуальної власності. Фірма має багаторічний досвід роботи в цій галузі і надає широкий спектр юридичних послуг. Фірма є членом Української асоціації патентних інженерів і технологів (УАПІТ) та Міжнародної федерації патентних інженерів (IFI).

Адвокатська фірма «Грамацький і партнери». Заснована в 1998 році. Має понад 50 юристів. Офіси в Києві та Харкові. Основні спеціалізації: цивільне, господарське, корпоративне право; зовнішньоекономічна діяльність та іноземні інвестиції; право інтелектуальної власності; правова підтримка ЗМІ; вирішення трудових конфліктів, посередництва при проведенні переговорів (медіації);

неспроможності і банкрутства; законодавстві про підприємництво, цінні папери та фондовий ринок

Адвокатська фірма «Грамацький і партнери» є однією з провідних юридичних фірм України в галузі цивільного, господарського та корпоративного права. Фірма надає юридичні послуги як українським, так і іноземним компаніям. Фірма має міцні партнерські відносини з міжнародними юридичними фірмами, що дозволяє їй надавати своїм клієнтам юридичну підтримку на найвищому рівні.

Отже, АО «Кейс Інвест» займає дуже незначний обсяг на юридичному ринку України.

Розглянемо основні канали просування юридичних послуг (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Основні канали просування юридичних послуг на ринку, %

*створено автором за [62]

Найбільш ефективним каналом просування юридичних послуг є особисті зустрічі з потенційними клієнтами. Цей канал дозволяє юристам безпосередньо спілкуватися з клієнтами, зрозуміти їхні потреби та запропонувати їм індивідуальні рішення.

Другим за ефективністю каналом є організація та участь у спеціалізованих заходах. Такі заходи дозволяють юристам налагодити контакти з потенційними клієнтами та підвищити свою репутацію в професійному середовищі.

Третє місце займають публікації у юридичних та бізнес-медіа. Такі публікації дозволяють юристам ознайомити широку аудиторію з їхніми послугами та знаннями.

Четверте місце займає членство у професійних та бізнес-асоціаціях. Цей канал дозволяє юристам підвищити свою професійну кваліфікацію та обмінятися досвідом з колегами.

Інтернет-реклама та створення аудіовізуального контенту є менш ефективними каналами просування юридичних послуг. Це пояснюється тим, що юридичні послуги є складними та вимагають індивідуального підходу. Тому потенційні клієнти, як правило, віддають перевагу особистим зустрічам та спілкуванню з юристами.

Для ефективного просування юридичних послуг юристам необхідно використовувати комплексний підхід, який включає в себе особисті зустрічі, участь у спеціалізованих заходах, публікації в медіа та членство у професійних асоціаціях.

Інтернет-реклама та створення аудіовізуального контенту можуть бути ефективними доповненнями до основного комплексу заходів, але вони не можуть замінити його.

2.2 Фінансово-економічні аспекти діяльності АО «Кейс Інвест»

Проаналізуємо фінансове становище АО «Кейс Інвест». Основні фінансово-економічні показники товариства наведено в таблиці 2.2.

Чистий дохід від надання послуг АО «Кейс Інвест» у 2022 році, порівняно з 2020 роком зменшився на 25,25%, або на 1656,0 тис. грн. внаслідок зменшення обсягів надання послуг.

Чисельність промислово-виробничого персоналу АО «Кейс Інвест» у 2022 році, порівняно з 2020 роком не змінилася і склала 7 осіб.

Таблиця 2.2

Основні фінансово-економічні показники АО «Кейс Інвест» за 2020-2022 рр.*

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2022/2020, +/-	
				абсолютне	відносне, %
Чистий дохід від надання послуг, тис. грн.	6558,9	4656,9	4902,9	-1656,0	-25,25
Чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб	7	7	7	0,0	0,00
Продуктивність праці на 1 робітника, тис. грн./особу	937,0	665,3	700,4	-236,6	-25,25
Фонд оплати праці працівників, тис.грн	2258,0	1339,1	1602,5	-655,5	-29,03
Середньомісячна заробітна плата, тис грн.	26,9	15,9	19,1	-7,8	-29,03
Зарплатовіддача, грн/грн	2,9	3,5	3,1	0,2	5,33
Залишкова вартість основних фондів, тис. грн.	408,3	244,5	135,9	-272,4	-66,72
Фондовіддача, грн/грн	16,1	19,0	36,1	20,0	124,59
Середньорічні залишки обігових коштів, тис грн.	2604,9	2592,6	2231,7	-373,2	-14,33
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	2,5	1,8	2,2	-0,3	-12,75
Середньорічна вартість майна, тис грн	2825,1	2940,3	2464,5	-360,6	-12,76
Коефіцієнт обертання майна підприємства.	2604,9	2592,6	2231,7	-373,2	-14,33
Операційні витрати, тис грн	6027,0	3978,0	5235,0	-792,0	-13,14
Матеріальні витрати, тис грн.	3	5,2	6,4	3,4	113,33
Матеріаловіддача, грн/грн	0,0005	0,0013	0,0012	0,0	145,61
Собівартість наданих послуг, тис. грн.	4515,9	2678,1	3204,9	-1311,0	-29,03
Витрати на 1 грн наданих послуг, коп.	68,9	57,5	65,4	-3,5	-5,06
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис грн.	681,0	726,0	-134,1	-815,1	-119,69
Чистий прибуток (збиток), тис грн	186,8	595,2	-134,1	-320,9	-171,79
Рентабельність операційної діяльності, %	10,4	15,6	-2,7	-13,1	-126,34
Середньорічна вартість власного капіталу. Тис грн	570,6	1148,0	1316,7	746,1	130,76
Рентабельність власного капіталу, %	32,7	51,8	-10,2	-42,9	-131,11
Рентабельність загальна (активів), %	6,6	20,2	-5,4	-12,1	-182,29

*створено автором за даними АО "Кейс Інвест"

Продуктивність праці на 1 робітника у 2022 році, порівняно з 2020 роком зменшилася на 25,25%, або на 236,6 тис. грн. Така зміна можлива за рахунок зменшення обсягів надання послуг.

Фонд оплати праці працівників АО «Кейс Інвест» у 2022 році, порівняно з 2020 роком зменшився на 29,03%, або на 655,5 тис. грн. внаслідок зменшення обсягів надання послуг та кількості працівників.

Середньомісячна заробітна плата працівників АО «Кейс Інвест» у 2022 році, порівняно з 2020 роком зменшилася на 29,03%, або на 7,8 тис. грн. через зміну фонду оплати праці працівників.

Зарплатовіддача АО «Кейс Інвест» у 2022 році порівняно з 2020 роком збільшилася на 5,33%, або на 0,2 грн/грн. Таке відхилення є наслідком зменшення фонду оплати праці працівників.

Залишкова вартість основних фондів АО «Кейс Інвест» у 2022 році, порівняно з 2020 роком зменшилася на 66,72%, або на 272,4 тис. грн. внаслідок амортизації основних фондів.

Фондовіддача АО «Кейс Інвест» у 2022 році, порівняно з 2020 роком збільшилася на 124,59%, або на 20,0 грн/грн. Причиною такого відхилення є зменшення залишкової вартості основних фондів.

Середньорічні залишки обігових коштів АО «Кейс Інвест» у 2022 році, порівняно з 2020 роком зменшилися на 14,33%, або на 373,2 тис. грн. внаслідок зменшення обсягів надання послуг.

У 2022 році підприємство зазнало значних фінансових втрат внаслідок зменшення обсягів надання послуг, кількості працівників, а також збільшення матеріальних витрат. Водночас, підприємству вдалося збільшити рентабельність власного капіталу через збільшення середньорічної вартості власного капіталу.

Коефіцієнт оборотності обігових коштів показує, скільки разів за рік обігові кошти підприємства перетворюються на грошові кошти. У 2022 році цей показник зменшився на 12,75%, або на 0,3 внаслідок зменшення обсягів надання послуг та кількості працівників.

Середньорічна вартість майна показує, скільки грошових коштів було вкладено в активи підприємства. У 2022 році цей показник зменшився на 12,76%, або на 360,6 тис. грн. внаслідок зменшення залишкової вартості основних фондів.

Коефіцієнт обороту майна підприємства показує, скільки грошових коштів підприємство отримує від кожного гривні вкладених активів. У 2022 році цей показник зменшився на 14,33%, або на 373,2 тис. грн.. Потенційна причина – зменшення обсягів надання послуг та кількості працівників.

Операційні витрати показують, скільки коштів підприємство витрачає на свою діяльність. У 2022 році ці витрати збільшилися на 13,14%, або на 792 тис. грн. внаслідок збільшення матеріальних витрат.

Матеріальні витрати показують, скільки коштів підприємство витрачає на придбання матеріальних ресурсів. У 2022 році ці витрати збільшилися на 113,33%, або на 3,4 тис. грн. внаслідок підвищення цін на матеріальні ресурси.

Матеріаловіддача показує, скільки послуг підприємство надає за кожну гривню витрачених матеріальних ресурсів. У 2022 році цей показник не змінився.

Собівартість наданих послуг показує, скільки коштів підприємство витрачає на надання послуг. У 2022 році ця собівартість збільшилася на 29,03%, або на 1311 тис. грн. з причини збільшення матеріальних витрат та інших операційних витрат.

Витрати на 1 грн наданих послуг показують, скільки коштів підприємство витрачає на надання кожної гривні послуг. У 2022 році цей показник збільшився на 5,06%, або на 3,5 коп. через збільшення собівартості наданих послуг.

Прибуток (збиток) від операційної діяльності показує, скільки коштів підприємство отримує від своєї діяльності після покриття всіх операційних витрат. У 2022 році цей показник зменшився на 119,69%, або на 815,1 тис. грн. внаслідок зменшення обсягів надання послуг та збільшення матеріальних витрат.

Чистий прибуток (збиток) показує, скільки коштів підприємство отримує після покриття всіх витрат, включаючи податки. У 2022 році цей показник зменшився на 171,79%, або на 320,9 тис. грн. внаслідок зменшення обсягів надання послуг, збільшення матеріальних витрат та інших операційних витрат.

Рентабельність операційної діяльності показує, скільки прибутку від операційної діяльності підприємство отримує від кожної гривні доходу від операційної діяльності. У 2022 році цей показник зменшився на 126,34%, або на 2,7%. Така тенденція є наслідком зменшення прибутку від операційної діяльності та доходу від операційної діяльності.

Середньорічна вартість власного капіталу показує, скільки грошових коштів було вкладено в власний капітал підприємства. У 2022 році цей показник збільшився на 130,76%, або на 746,1 тис. грн. внаслідок збільшення прибутку.

Рентабельність власного капіталу показує, скільки прибутку підприємство отримує від кожної гривні вкладеного власного капіталу. У 2022 році цей показник зменшився на 131,11%, або на 10,2% внаслідок зменшення прибутку від операційної діяльності та доходу від операційної діяльності, а також збільшення середньорічної вартості власного капіталу.

Рентабельність загальна (активів) показує, скільки прибутку підприємство отримує від кожної гривні вкладених активів. У 2022 році цей показник зменшився на 182,29%, або на 5,4% внаслідок зменшення прибутку від операційної діяльності, доходу від операційної діяльності та середньорічної вартості активів.

Для дослідження стану підприємства розглянемо фінансову стійкість (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Коефіцієнти фінансової стійкості АО «Кейс Інвест»
станом на кінець 2020-2022 рр.***

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2022/2020, +/-	
				абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,26	0,58	0,49	0,23	88,05
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,74	0,42	0,51	-0,23	-30,96
Коефіцієнт незалежності (2)	0,35	1,40	0,96	0,61	172,38
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	2,84	0,72	1,04	-1,80	-63,29

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт фінансової залежності	3,84	1,72	2,04	-1,80	-46,82
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,55	0,79	0,86	0,30	55,19
Коефіцієнт інвестування	2,23	4,82	7,00	4,77	213,39
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,35	1,40	0,96	0,61	172,38

*створено автором за даними АО "Кейс Інвест"

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) показує, яку частку активів підприємства фінансується за рахунок власного капіталу. У 2022 році цей показник збільшився на 0,23, або на 88,05% внаслідок збільшення власного капіталу.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу показує, яка частка залученого капіталу фінансує активи підприємства. У 2022 році цей показник зменшився на 0,23, або на 30,96 внаслідок зменшення залученого капіталу.

Коефіцієнт незалежності (2) показує, яку частку активів підприємства фінансується за рахунок власного капіталу та короткострокових зобов'язань. У 2022 році цей показник збільшився на 0,61, або на 172,38% внаслідок збільшення власного капіталу та зменшення короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу показує, у скільки разів залучений капітал перевищує власний капітал. У 2022 році цей показник зменшився на 1,81, або на 63,29% внаслідок зменшення залученого капіталу.

Коефіцієнт фінансової залежності показує, у скільки разів власний капітал перевищує залучений капітал. У 2022 році цей показник зменшився на 1,81, або на 46,82%. Це відбулося внаслідок зменшення залученого капіталу.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яку частку власного капіталу можна використовувати для фінансування оборотних активів. У 2022 році цей показник збільшився на 0,30, або на 55,19%. Це відбулося внаслідок збільшення власного капіталу та зменшення оборотних активів.

Коефіцієнт інвестування показує, яку частку власного капіталу підприємство вкладає в необоротні активи. У 2022 році цей показник збільшився на 4,77, або на 213,39%. Це відбулося внаслідок зменшення залученого капіталу.

Коефіцієнт фінансової стійкості показує, наскільки підприємство здатне погасити свої зобов'язання. У 2022 році цей показник збільшився на 0,61, або на 172,38%. Це відбулося внаслідок зменшення залученого капіталу.

Таблиця 2.4

**Коефіцієнти ліквідності АО «Кейс Інвест»
станом на кінець 2020-2022 рр.***

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2022/2020, +/-	
				абсолютне	відносне, %
Оборотний капітал	503,7	1096,8	1071,0	567,30	112,63
Коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу	0,55	0,65	0,87	0,31	56,52
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	13,02	4,25	4,58	-8,44	-64,84
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	1,19	2,11	1,82	0,63	52,48
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,19	2,11	1,80	0,60	50,48
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,11	0,72	0,71	0,60	561,61

*створено автором за даними АО «Кейс Інвест»

Оборотний капітал показує, які активи підприємства можуть бути перетворені на грошові кошти протягом року. У 2022 році цей показник збільшився на 567,30 млн грн, або на 112,63% внаслідок збільшення залишків запасів та дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу показує, яку частку функціонуючого капіталу можна використовувати для покриття поточних зобов'язань. У 2022 році цей показник збільшився на 0,31, або на 56,52% внаслідок збільшення оборотного капіталу та зменшення поточних зобов'язань.

Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу показує, скільки разів оборотні активи перетворюються на грошові кошти протягом року. У 2022 році цей показник зменшився на 8,44, або на 64,84% зменшення обсягів надання послуг та збільшення залишків запасів.

Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності) показує, у скільки разів поточні активи перевищують поточні зобов'язання. У 2022 році цей показник зменшився на 0,63, або на 52,48% внаслідок зменшення оборотності оборотного капіталу та зростання поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, у скільки разів поточні активи, за винятком запасів, перевищують поточні зобов'язання. У 2022 році цей показник зменшився на 0,60, або на 50,48% внаслідок зменшення оборотності оборотного капіталу та зростання поточних зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, у скільки разів грошові кошти та їх еквіваленти перевищують поточні зобов'язання. У 2022 році цей показник збільшився на 0,60, або на 561,61% внаслідок зменшення поточних зобов'язань.

Таблиця 2.5

**Коефіцієнти майнового стану АО «Кейс Інвест»
станом на кінець 2020-2022 рр.***

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2022/2020, +/-	
				абсолютне	відносне, %
Загальна сума господарських засобів, що знаходяться в розпорядженні п/ва	3505,80	2374,80	2554,20	-951,60	-27,14
Частка необоротних активів в активах	11,65	12,09	6,99	-4,66	-39,99
Частка основних засобів в активах	11,65	10,30	5,32	-6,33	-54,32
Частка осн. засобів в необоротн. активах	100,00	85,16	76,13	-23,87	-23,87
Коефіцієнт зносу основних засобів	18,45	56,49	81,01	62,56	339,00
Коефіцієнт придатності	81,55	43,51	18,99	-62,56	-76,72

*створено автором за даними АО «Кейс Інвест»

Загальна сума господарських засобів, що знаходяться в розпорядженні підприємства, показує, скільки грошових коштів та інших активів є у розпорядженні підприємства. У 2022 році ця сума зменшилася на 951,60 млн грн, або на 27,14% внаслідок зменшення обсягів надання послуг та збільшення поточних зобов'язань.

Частка необоротних активів в активах показує, яку частку активів підприємства складають необоротні активи. У 2022 році ця частка зменшилася на 4,66% внаслідок зменшення загальної суми господарських засобів, що знаходяться в розпорядженні підприємства.

Частка основних засобів в активах показує, яку частку активів підприємства складають основні засоби. У 2022 році ця частка зменшилася на 6,33% внаслідок зменшення загальної суми господарських засобів, що знаходяться в розпорядженні підприємства, та зменшення частки необоротних активів в активах.

Частка основних засобів в необоротних активах показує, яку частку необоротних активів підприємства складають основні засоби. У 2022 році ця частка зменшилася на 23,87% внаслідок зменшення загальної суми необоротних активів.

Коефіцієнт зносу основних засобів показує, яку частку вартості основних засобів становить їх зношення. У 2022 році цей показник збільшився на 62,56% внаслідок зменшення вартості основних засобів та збільшення їх зносу.

Коефіцієнт придатності показує, яку частку вартості основних засобів можна використовувати. У 2022 році цей показник зменшився на 76,72% внаслідок зменшення вартості основних засобів та збільшення їх зносу.

Таблиця 2.6

Коефіцієнти ділової активності АО «Кейс Інвест» За 2020-2022 рр.*

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2022/2020, +/-	
				абсолютне	відносне, %
Оборотність власного капіталу	11,49	4,06	3,72	-7,77	-67,61
Оборотність активів	2,32	1,58	1,99	-0,33	-14,31
Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	0,25	0,43	0,26	0,01	5,50
Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів	4,06	2,32	3,85	-0,21	-5,22
Період обертання дебіторської заборгованості, днів	89	155	94	4,88	5,50
Оборотність кредиторської заборгованості, днів	76	129	108	31,23	40,91

*створено автором за даними АО «Кейс Інвест»

Оборотність власного капіталу показує, скільки разів власний капітал обертається за рік. У 2022 році цей показник зменшився на 7,77, або на 67,61% внаслідок зменшення обсягів надання послуг та збільшення залишків запасів.

Оборотність активів показує, скільки разів активи обертаються за рік. У 2022 році цей показник зменшився на 0,33, або на 14,31% внаслідок зменшення обсягів надання послуг та збільшення залишків запасів.

Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості показує, скільки разів дебіторська заборгованість покривається за рахунок надходжень від реалізації. У 2022 році цей показник збільшився на 0,01, або на 5,50% внаслідок зменшення обсягів надання послуг.

Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів показує, скільки разів дебіторська заборгованість обертається за рік. У 2022 році даний показник зменшився на 0,21, або на 5,22% внаслідок зменшення обсягів надання послуг.

Період обертання дебіторської заборгованості, днів показує, скільки днів потрібно для погашення дебіторської заборгованості. У 2022 році цей показник зменшився на 4,88, або на 5,50% внаслідок зменшення обсягів надання послуг.

Оборотність кредиторської заборгованості, днів показує, скільки днів потрібно для погашення кредиторської заборгованості. У 2022 році цей показник збільшився на 31,23, або на 40,91% внаслідок зменшення обсягів надання послуг та збільшення кредиторської заборгованості.

Таблиця 2.7

Коефіцієнти рентабельності АО «Кейс Інвест» За 2020-2022 рр.*

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2022/2020, +/-	
				абсолютне	відносне, %
Рентабельність майна (активів)	6,61	20,24	-5,44	-12,05	-182,29
Рентабельність власного капіталу	32,74	51,85	-10,18	-42,92	-131,11
Рентабельність основних засобів	84,83	182,35	-70,50	-155,34	-183,11
Рентабельність продукції	2,85	12,78	-2,74	-5,58	-196,04
Рентабельність основної діяльності	4,14	22,22	-4,18	-8,32	-201,15
Період окупності власного капіталу, міс.	3,05	1,93	-9,82	-12,87	-421,44

*створено автором за даними АО «Кейс Інвест»

Рентабельність майна (активів) показує, скільки прибутку отримує підприємство з кожного гривні активів. У 2022 році цей показник зменшився на 12,05% внаслідок зменшення обсягів надання послуг та збільшення витрат.

Рентабельність власного капіталу показує, скільки прибутку отримує підприємство з кожного гривні власного капіталу. У 2022 році цей показник зменшився на 42,92% внаслідок зменшення обсягів надання послуг та збільшення витрат.

Рентабельність основних засобів показує, скільки прибутку отримує підприємство з кожного гривні основних засобів. У 2022 році цей показник зменшився на 155,34% внаслідок зменшення обсягів надання послуг та збільшення витрат.

Рентабельність послуг показує, скільки прибутку отримує підприємство з кожної гривні наданих послуг. У 2022 році цей показник зменшився на 5,58%. Це сталося через зменшення обсягів надання послуг та збільшення витрат.

Рентабельність основної діяльності показує, скільки прибутку отримує підприємство з кожної гривні основної діяльності. У 2022 році цей показник зменшився на 8,32% через зменшення обсягів надання послуг та збільшення витрат. Отже, 2022 року підприємство стало менш рентабельним. Це сталося через зменшення обсягів надання послуг та збільшення витрат.

2.3 Аналіз взаємодії з фінансовими організаціями в рамках правових послуг клієнтам АО «Кейс Інвест»

У результаті професійного юридичного супроводу, наданого АО «Кейс Інвест», клієнти забезпечуються не лише підтримкою, але й юридичним захистом протягом усього процесу кредитування. Цей процес охоплює аналіз проєктів договорів та вирішення спорів, які виникають під час використання кредитних продуктів.

Послуги з супроводу банківського кредитування включають в себе:

- Консультування щодо вибору оптимального інструменту фінансування.

- Допомогу у підготовці основних документів для отримання банківського фінансування.

- Рекомендації зі структурування проєктів із залученням фінансування.

Щодо юридичного супроводу підготовки документів позичальника для отримання банківського кредиту:

- Проведення попереднього юридичного аудиту активів компанії.

- Проведення попереднього юридичного аудиту корпоративних документів компанії.

- Складання необхідних юридичних документів для банку та укладання кредитних угод та договорів забезпечення.

- Узгодження юридичних документів позичальника з банківськими установами.

Представництво інтересів позичальника в банківських установах:

- Переговори з банківськими установами щодо узгодження проєктів кредитних договорів.

- Переговори щодо узгодження проєктів договорів забезпечення.

- Розроблення узагальнених інструкцій виконання банківських договорів та договорів забезпечення.

- Розроблення типових юридичних форм для обслуговування кредитних та забезпечувальних договорів.

Додатково, надається юридичний захист клієнта у досудовому та судовому порядку у відносинах, пов'язаних із кредитними та забезпечувальними угодами.

При роботі з фінансовими установами обираючи співпрацю з АО «Кейс Інвест», клієнт має можливість:

1. Фахово вирішити питання залучення банківського фінансування, враховуючи реальні потреби та стан фінансового прогнозування бізнес процесів.

2. Не відволікати персонал від поточних робочих процесів та виробничих завдань.

3. Оптимізувати час підготовки та узгодження необхідних документів.

4. Забезпечити процес кредитування професійним фінансовим консалтингом та юридичним супроводом.

5. Отримати результат, який буде відповідати очікуванням та побажанням.

АО «Кейс Інвест» пропонує два пакети послуг:

Варіант № 1 (оптимальний):

- Аналіз проєктів договорів кредитування та забезпечення, наданих банком, обраним для кредитування.

- Підготовка протоколів розбіжностей, внесення правок та зауважень до проєктів договорів для забезпечення інтересів клієнта.

- Представництво інтересів позичальника в банківських установах при узгодженні остаточних умов договорів кредитування та забезпечення.

- Підготовка довідки на підставі узгоджених текстів договорів з основним алгоритмом взаємодії з банківською установою.

Вартість юридичних послуг – 25 000 грн.

Варіант № 2 («під ключ»):

- Консультування на предмет вибору оптимального інструменту залученого фінансування.

- Допомога у підготовці основних документів для отримання банківського фінансування.

- Надання рекомендацій щодо структурування проєктів із залученням фінансування.

- Аналіз проєктів договорів кредитування та забезпечення, наданих банком, обраним для кредитування.

- Підготовка протоколів розбіжностей, внесення правок та зауважень до проєктів договорів для забезпечення інтересів клієнта.

- Представництво інтересів позичальника в банківських установах при узгодженні остаточних умов договорів кредитування та забезпечення.

- Юридичний супровід процесу страхування.

- Підготовка довідки на підставі узгоджених текстів договорів з основним алгоритмом взаємодії з банківською установою.

Вартість юридичних послуг – 50 000 грн. + 5% від суми кредитного договору.

Також компанія пропонує пакети абонентського обслуговування.

-Пакет Basic

АО «Кейс Інвест» виконує ретельний аналіз договорів та надає всі необхідні рекомендації. Їх підхід містить вивчення та юридичний аналіз договорів, наданих банком, а також підготовку письмових консультацій щодо ризиків та «підводних каменів». Компанія розробляє дорожню карту для дотримання умов договору з метою уникнення порушень і штрафних санкцій. Вони ідентифікують ризики, які можна мінімізувати, виявляють кабальні умови, що підривають вигоду від кредитування, і виявляють умови, які суперечать законодавству.

-Пакет Standard

АО «Кейс Інвест» визначається своїм детальним вивченням договорів, підбором найоптимальніших рішень і супроводом на всіх етапах. Вони гарантують найвигідніші і безпечні умови. АО «Кейс Інвест» вивчає надані проекти договорів, підготовлює письмові консультації та протоколи розбіжностей для банку, проводить переговори з менеджерами та юристами банку. Компанія контролює підписання договору клієнтом та розробляє дорожню карту для дотримання умов договору. Вони також ідентифікують ризики, які можна мінімізувати, виявляють кабальні умови та умови, які суперечать законодавству. Переговори юриста з банком відбуваються в більш конструктивному ключі, з поглибленим зануренням в конкретну ситуацію та юридично грамотною постановкою цілей.

-Пакет Premium

АО «Кейс Інвест» обирає відповідну банківську установу, вивчає всі деталі та веде переговори. Вони ретельно проаналізують документацію клієнта, проводять переговори з рядом банківських установ для знаходження оптимальних умов, підготовлюють необхідні документи для позитивного висновку кредитного комітету. АО «Кейс Інвест» докладно вивчає проекти

договорів, підготовлює письмові консультації та протоколи розбіжностей для банку, контролює підписання договору клієнтом та розробляє дорожню карту для дотримання умов договору. Вони ідентифікують ризики, які можна мінімізувати, виявляють кабальні умови та умови, які суперечать законодавству, забезпечуючи коректне юридичне тлумачення механізму виконання договору для уникнення штрафів.

Правові відносини у сфері банківського обслуговування відрізняються рядом особливостей, що виокремлюють їх серед інших класичних цивільно-правових відносин. Внаслідок цього, учасники таких відносин часто неправильно сприймають правове регулювання, що інколи призводить до складних конфліктів між ними. Однією з причин таких суперечок є застосування до відносин "банк-клієнт" спеціального законодавства про фінансовий моніторинг, перш за все, Закону від 6 грудня 2019 року № 361-IX.

Відповідальні особи та їхні повноваження щодо реалізації взаємодії з фінансовими організаціями наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Реалізація взаємодії з фінансовими організаціями на підприємстві АО

«Кейс Інвест»*

Відповідальна особа	Завдання	Результат
1	2	3
Юридичний відділ	Аналіз фінансового законодавства та регуляторних змін, взаємодія з регуляторами	Забезпечення відповідності організації фінансовим нормативам та уникнення ризиків порушення законодавства
Фінансовий аналітик	Вивчення потреб клієнтів, аналіз ринкових тенденцій, визначення стратегій фінансової взаємодії	Розроблення ефективних стратегій співпраці, що відповідають потребам клієнтів та ринковим умовам
Керівник проєкту	Планування та координація взаємодії з фінансовими установами, контроль виконання завдань	Організація структурованої та ефективної взаємодії, досягнення поставлених цілей проєктів
Представник клієнта	Ведення переговорів, вирішення спорів, представництво інтересів клієнтів перед фінансовими установами	Захист інтересів клієнтів, укладання вигідних угод та розв'язання конфліктів в юридичних відносинах

Продовження табл. 2.8

1	2	3
Аудитор	Перевірка фінансової діяльності, виявлення можливих ризиків та невідповідностей	Забезпечення внутрішньої та зовнішньої аудиторії надійною інформацією про фінансовий стан та дотримання внутрішніх процедур
ІТ-спеціаліст	Забезпечення кібербезпеки, захист інформації про клієнтів та транзакції	Запобігання кібератакам, забезпечення конфіденційності та цілісності фінансової інформації
Керівник взаємодії з регуляторами	Взаємодія з фінансовими регуляторами, подання звітів, дотримання рекомендацій	Забезпечення легальності та високого ступеня відповідності організації регуляторним вимогам

*створено автором за даними АО «Кейс Інвест»

Щоб оцінити конкурентоспроможність компанії на ринку, важливо провести внутрішній аналіз фірми, оцінюючи наявні ресурси та ключові компетенції. Для АО «Кейс Інвест» цей процес полягає в ідентифікації власних ресурсів та їх використанні для ефективної конкуренції на ринку з великими гравцями.

Усвідомлення ключових компетенцій дозволяє компанії розширити свої можливості, адаптуватися до ринкових умов та створювати нові продукти. Серед ключових компетенцій АО «Кейс Інвест» виділяються такі:

К1. Взаємодія з клієнтами. Компанія підтримує стійкі відносини з клієнтами, забезпечуючи їх інформованість про новини та події через електронні розсилки. Щотижня проводяться вебінари, спрямовані на розкриття особливостей юрисдикцій в офшорних зонах.

К2. Надання додаткових послуг. Окрім юридичного обслуговування, компанія пропонує послуги зі створення іміджу компанії, включаючи написання статей з юридичної тематики з вказанням назви клієнта.

К3. Технічна підтримка. Забезпечення регулярної технічної підтримки програмного забезпечення, яке використовується в компанії, що гарантує єдинообразність системи та віддалений контроль за роботою співробітників.

К4. Навчання нових співробітників. Маючи статус роботодавця з дипломом АССА, компанія АО «Кейс Інвест» забезпечує підвищення кваліфікації своїх

співробітників на вищому стандарті в сфері фінансових послуг, отримуючи нові контакти та слідкуючи за змінами у фінансовому законодавстві.

Після ідентифікації основних ключових компетенцій і ресурсів компанії важливим етапом є проведення VRIN аналізу. Такого розу аналіз оцінює кожен з здібностей фірми за такими критеріями:

-Цінність для компанії (Value) – оцінка базується на тому, наскільки відповідні здібності задовольняють потреби клієнтів.

-Рідкість (Rare) визначається унікальністю компетенції або ресурсу та можливістю їх передачі чи копіювання в інші організації.

-Складність для копіювання (Inimitable) розглядається наскільки важко копіювати компетенції, які виникли за рахунок досвіду, взаємодії з оточуючим середовищем та «прихованих» знань.

-Незамінність (Non-substitutable) визначається тим, наскільки компетенція або ресурс є унікальними і незамінними до того часу, поки конкуренти не зможуть їх скопіювати або створити щось більш ефективне.

Після класифікації ключових ресурсів і компетенцій можна оцінити їхній потенціал у створенні рент (рікардіанської і шумпетеріанської відповідно) з точки зору можливості створення стійкої конкурентної переваги і отримання економічних вигід від їх використання (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

VRIN-аналіз компетенцій*

Ресурс	Цінний	Рідкий	Важко скопіювати	Незамінний	Конкурентний наслідок	Економічний наслідок
Взаємодія з клієнтами	+	-	-	-	паритет	середнє
Надання додаткових послуг	+	+	-	-	перевага	Вище середнього
Технічна підтримка	+	+	+	+	сталий КП	Вище середнього
Навчання нових співробітників	+	-	-	+	перевага	Вище середнього

*створено автором за даними АО "Кейс Інвест"

Отже, технічна підтримка становить ключову конкурентну перевагу для АО «Кейс Інвест», забезпечуючи можливість отримання вигод та підтримки конкурентоспроможності. Крім того, навчання співробітників та надання додаткових послуг є також важливими компетенціями, які допомагають утримувати конкурентні позиції на ринку. Такі компетенції слід враховувати при виведенні нового продукту, оскільки кожна з них може бути використана для створення нових можливостей у сфері юридичних послуг: технічна оснащеність може допомогти розробити високоякісну електронну платформу для роботи онлайн; навчання нових співробітників може бути використане для консультування персоналу інших компаній у сфері юридичних послуг; а додаткові послуги можуть послужити додатковою пропозицією для замовників.

Щодо ресурсів організації, то розглядаються як те, чим володіє компанія і що є джерелами її доходів. Ключові ресурси АО «Кейс Інвест» включають:

Персонал (P1) – висококваліфікований топ-менеджмент з різних областей, міжнародні сертифікати та членство в професійних співтовариствах, що дозволяє компанії мати розширені контакти та професійні зв'язки.

Річний оборот (P2) – значний оборот від реалізованої діяльності, що дозволяє інвестувати в нові послуги та просування на ринку.

Партнерські відносини (P3) – партнерства з міжнародними організаціями, які надають підтримку та створюють нові можливості для дій.

Матеріальні активи (P4) – офіси в різних локаціях, обладнання для співробітників, що дозволяють компанії розширюватися та підвищувати мобільність персоналу. Ці ресурси є важливими для стабільної роботи компанії та залучення клієнтів, забезпечуючи економічні вигоди та конкурентні переваги.

Таблиця 2.10

VRIN-аналіз ресурсів*

Ресурс	Цінний	Рідкий	Важко скопіювати	Незамінний	Конкурентний наслідок	Економічний наслідок
Персонал	+	-	-	-	паритет	середній
Річний оборот	+	-	-	+	перевага	вище середнього

Продовження табл. 2.10

Партнерські відносини	+	+	+	+	стала кп	вище середнього
Матеріальні активи	+	-	-	-	паритет	середній

*створено автором за даними АО “Кейс Інвест”

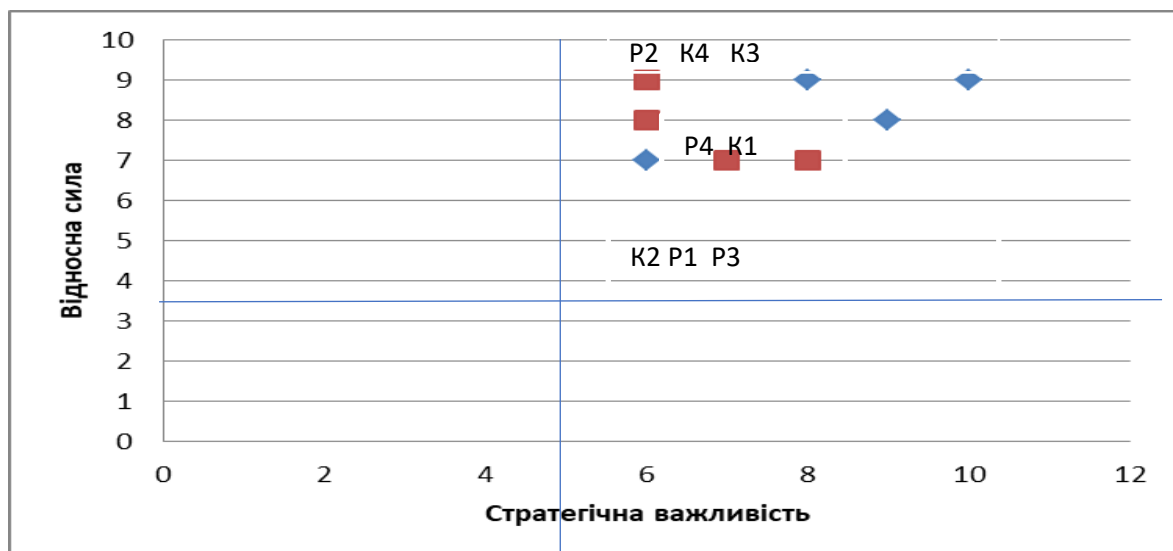


Рис 2.5. Матриця ресурсів і компетенцій*

*створено автором за даними АО “Кейс Інвест”

Для підбиття підсумків слід звернутися до матриці ресурсів і компетенцій, яка відображає, що основну силу та конкурентну перевагу компанії забезпечують ресурси, зокрема капітал, що дозволяє розширювати бізнес та приймати нові управлінські рішення, і партнерські відносини. Розвиваючи останні, компанія може успішно входити в нові сфери бізнесу.

Щодо компетенцій, ключовою роллю в цьому випадку відіграли фактори, такі як взаємодія з клієнтами, що сприяє формуванню лояльності споживачів до іміджу компанії, і технічна підтримка. Остання реалізується завдяки внутрішнім ресурсам організації, в значній мірі ефективно зменшуючи витрати і створюючи технічну базу, що застосовується практично в будь-якій сфері бізнесу.

На сучасному етапі можна визначити основні ризики, що загрожують юридичному ринку України. Серед них важливими елементами є відтік кадрів через міграцію та перекваліфікацію, втрата активності окремих індустрій та галузей економіки, занепад певних юридичних практик, а також зменшення

інвестицій, зниження платоспроможності клієнтів і втрата їх довіри до необхідності використання юридичних послуг («право нікому не потрібно») [6]. Виділені ризики та виклики які є суттєвими для юридичних фірм наведені в таблиці 2.10.

Внутрішні ризики, на відміну від зовнішніх, можуть бути зменшені за допомогою конкретних заходів. Наприклад, це може включати встановлення більш доступних цін для певних видів послуг, але при цьому слід уникати демпінгу. Також, впровадження віддаленого режиму роботи для працівників у тих практиках, де це можливо, може допомогти зменшити внутрішні ризики. Ще однією ефективною стратегією може бути залучення корпоративного психолога, що стає все більш популярною тенденцією в сучасному бізнес-середовищі.

Актуальні виклики, які сьогодні стикаються суб'єкти ринку юридичних послуг, можуть виникати як через взаємодію з клієнтами, так і через внутрішні аспекти команди працівників.

Таблиця 2.11

Основні ризики та виклики компанії АО «Кейс Інвест»*

Зовнішні ризики	Внутрішні ризики
Ескалація бойових дій; Падіння економіки (інфляція, девальвація).	Зменшення кількості клієнтів та попиту на послуги; Зниження платоспроможності клієнтів; Орієнтація клієнтів на самостійне вирішення юридичних питань; Міграція персоналу; Нестабільний психологічний стан команди.
Клієнтські виклики	Командні виклики
Пошук нових клієнтів, зокрема розширення портфеля іноземних клієнтів. Утримання та підтримка наявних клієнтів, зокрема допомога у відновленні бізнесу клієнтів. Запуск нових послуг та продуктів.	Безпека та психологічна підтримка працівників. Збереження наявного складу та мотивування команди, забезпечення фонду заробітної плати. Адаптація бізнес-процесів в умовах війни, оптимізація витрат.

*створено автором за даними АО «Кейс Інвест»

Питання пошуку та утримання клієнтів завжди існують, але вони набувають більшої актуальності зараз. Досвід пандемії COVID-19 показав, що компаніям доводиться швидко переформатовувати свої робочі процеси та

взаємодію з клієнтами. До заходів, які застосовувались, входили відео-зустрічі, електронна передача документів, онлайн консультування, платежі та підписання договорів з використанням електронних підписів. Клієнтоорієнтовані компанії, які гнучко реагують на вимоги клієнтів у нових реаліях, легше подолують клієнтські виклики під час повномасштабної війни.

Щодо командних викликів, відзначено, що АО «Кейс Інвест» не планує суттєво зменшувати заробітні плати або проводити масові звільнення, оскільки це може призвести до відтоку кваліфікованих кадрів. Замість цього, акцент робиться на зменшенні інших витрат, таких як витрати на піар і маркетинг.

Ураховуючи намічені ризики та виклики, керівництво АО «Кейс Інвест» стикається з важливим завданням пристосування до змін і подолання викликів, що безпосередньо впливає на успіх компанії та функціонування ринку юридичних послуг України. Ринок переживає трансформацію, відкриваючи нові можливості, проте лідери ринку повинні долати нові виклики та втримувати свої позиції.

Висновки до розділу 2

Юридична компанія «Кейс Інвест» заснована 03.11.2014 року і діє на юридичному ринку України. Ринок юридичних послуг в умовах повномасштабної війни пройшов етап виживання та адаптації. На сучасному етапі можна стверджувати, що перспективними для юридичних компаній в Україні залишаються сфери, пов'язані з юридичним обслуговуванням ІТ, міжнародних компаній, інфраструктури, енергетики, машинобудування, агропромисловості, фінансового сектору та штучного інтелекту. Як і раніше, на порядку денному залишається захист особистих даних, особливо актуальний в умовах повномасштабної війни в еру цифрових технологій. Важливою складовою можливості функціонування ринку юридичних послуг в умовах повномасштабної війни є використання досягнень періоду пандемії COVID-19, які слід і надалі розвивати та вдосконалювати. Серед цих досягнень можна визначити використання програмного забезпечення для управління компаніями,

проведення віртуальних переговорів з клієнтами, впровадження онлайн-платежів, електронний документообіг та електронні підписи, використання хмарних сховищ та цифрових каналів для ефективного взаємодії з цільовою аудиторією.

За результатами аналізу фінансово-економічних показників АО «Кейс Інвест» за 2020-2022 рр. можна зробити наступні висновки. У 2022 році підприємство зазнало значних фінансових втрат. Це змінилося внаслідок зменшення обсягів надання послуг та кількості працівників. Водночас, підприємству вдалося підвищити зарплатовіддачу та фондівіддачу. Це відбулося внаслідок зменшення фонду оплати праці працівників та залишкової вартості основних фондів. У 2022 році підприємство стало більш фінансово стійким, ніж у 2020 році. Це відбулося внаслідок збільшення власного капіталу та зменшення залученого капіталу. Однак, підприємство все ще має високий рівень фінансової залежності. Це означає, що підприємство використовує значну кількість залученого капіталу для фінансування своєї діяльності. У 2022 році підприємство стало менш ліквідним, ніж у 2020 році. Це відбулося внаслідок зменшення оборотності оборотного капіталу та зростання поточних зобов'язань. Підприємство має достатній рівень абсолютної ліквідності, але недостатній рівень поточної та швидкої ліквідності. Це означає, що підприємство може не мати достатньо коштів для покриття поточних зобов'язань у разі несподіваних витрат. У 2022 році підприємство стало менш забезпеченим необоротними активами, ніж у 2020 році, що відбулося внаслідок зменшення загальної суми господарських засобів, що знаходяться в розпорядженні підприємства, та зменшення частки необоротних активів в активах. Підприємство має високий рівень зносу основних засобів. Така тенденція може негативно позначитися на його фінансовому стані в майбутньому.

Аналіз взаємодії з фінансовими організаціями в рамках надання правових послуг клієнтам адвокатського об'єднання АО «Кейс Інвест» є важливою складовою стратегії юридичної практики компанії. Організація спеціалізується на наданні юридичної підтримки у фінансовій сфері, співпрацюючи з клієнтами

різного профілю, включаючи корпоративних клієнтів та фізичних осіб. Взаємодія з фінансовими установами включає в себе кілька ключових аспектів: аналіз клієнтських потреб, фінансовий моніторинг та регуляторні питання; підготовка та узгодження документації; представництво інтересів клієнтів; дотримання нормативів та стандартів. Аналіз взаємодії з фінансовими організаціями спрямований на максимізацію користі для клієнтів та забезпечення їхньої правової захищеності у справах, пов'язаних з фінансовим сектором.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ НАПРЯМКІВ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ З ФІНАНСОВИМИ РИНКАМИ ТА ІНШИМИ ЗОВНІШНІМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

3.1 Вдосконалення стратегії взаємодії АО «Кейс Інвест» з клієнтами в рамках надання адвокатських послуг

Для того, щоб найбільш точно виявити найрелевантніші канали для подальшого просування АО «Кейс Інвест», необхідно провести опитування цільової аудиторії, і на його основі виробити низку заходів щодо підвищення рівня просування компанії.

Дослідження проводилося шляхом кількісного дослідження – анкетування. Опитування було проведено інтерактивно за допомогою сервісу Google Форми. Було складено анкету, що найбільш точно відображає мету дослідження і включає короткий вступ, основну частину з питаннями переважно закритого типу та паспортичку. Питання були кількох типів: питання багатоваріантного вибору, питання-меню, альтернативні та кілька питань-шкал.

Об'єкт дослідження: ринок юридичних послуг.

Предмет дослідження: просування бізнесу на ринку юридичних послуг у мережі Інтернет.

Аналіз результатів включав:

- Первинний аналіз відповіді питання закритого типу.
- Інтерпретація відповіді питання закритого типу.
- Обробка та аналіз відповідей відкритого та напівзакритого типу.
- Виявлення спільного в відповідях на питання відкритого і напівзакритого типу.

- Інтерпретація відповіді питання відкритого типу.

- Подання результатів дослідження.

Було складено анкету з 20 питань:

- 15 питань закритого типу;
- 1 питання відкритого типу;
- 4 питання у паспортичці.

Респонденти проходили анкету у зручний для них час.

Структура анкети відповідає меті та завданням дослідження та включає наступні частини: введення, що пояснює мету та зміст дослідження та запрошення до участі в анкетуванні, основну частину та паспортичку, що включає питання, що дозволяють сегментувати вибірку відповідно до основних демографічних характеристик. Таким чином, для аналізу було зібрано 271 анкету.

Майже всі питання анкети були обов'язковими для заповнення, крім двох питань, які уточнювали відомості про рекламу, якщо людина її бачила.

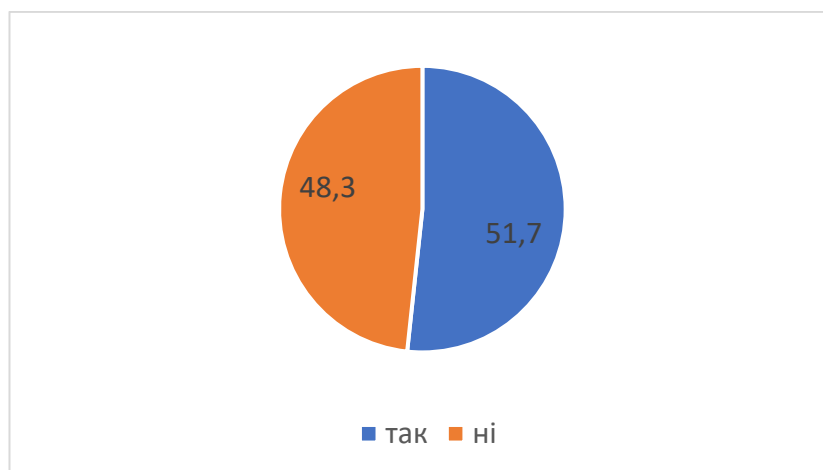


Рис. 3.1. Відповіді на питання: «Чи доводилося вам користуватись послугами юриста?»

*створено автором за даними АО «Кейс Інвест»

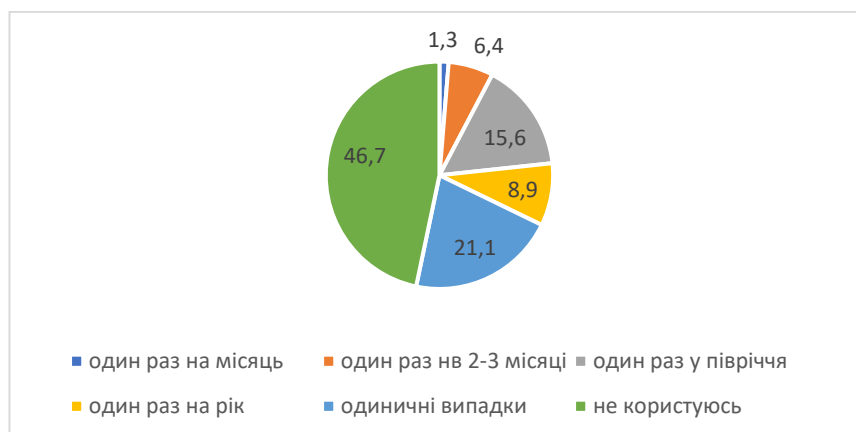


Рис. 3.2. Відповіді на питання: «Як часто ви користуєтесь послугами юристів?»

Висновок щодо груп:

Перша група респондентів вік від 18 до 25 років. 133 респонденти.

У цій групі лише 31 учасників відповіли, що користувалися послугами юристів. Це говорить про те, що в цій віковій категорії люди ще не стикаються із серйозними труднощами в житті, коли виникає потреба звернутися до юриста.

Із 31 респондента, які користувалися послугами юриста:

- 16 користуються послугами юристів тільки з поодиноких випадків;
- 6 користуються послугами юристів раз на півроку;
- 5 користуються послугами юристів лише один раз на рік;
- 4 користуються послугами юристів один раз на 2–3 місяці.

З цієї вікової групи респонденти, які бачили рекламу юридичних послуг протягом останнього місяця, описали свої емоції від побаченого такими словами: нейтральні; сподобалось; байдужість; не звертаю уваги; стало цікаво; ігнорую; не сподобалося; все одно.



Рис. 3.3. Відповіді на питання: «Яким видом юридичних послуг вам доводилося користуватися?»

*створено автором за даними АО “Кейс Інвест”

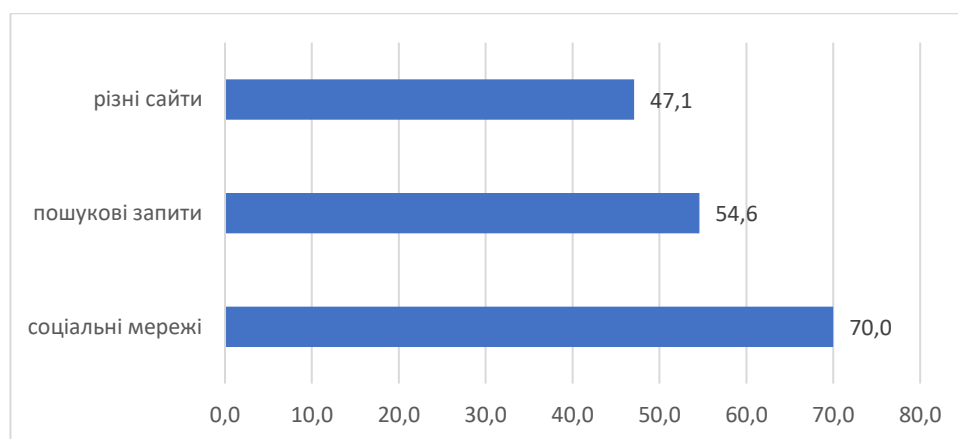


Рис. 3.4. Відповіді на питання: «Згадайте рекламу юридичних послуг в Інтернеті. Де ви з нею стикалися?»

*створено автором за даними АО «Кейс Інвест»

Варто зазначити, що ця вікова група найчастіше бачила рекламу юридичних послуг у соціальних мережах (88 респондентів). Одна з найпопулярніших соціальних мереж, у якій респонденти проводять найбільше часу – це «Фейсбук».

Також дана група респондентів зазначила, що при пошуку юриста більшість (72 особи) віддадуть перевагу рекламі.

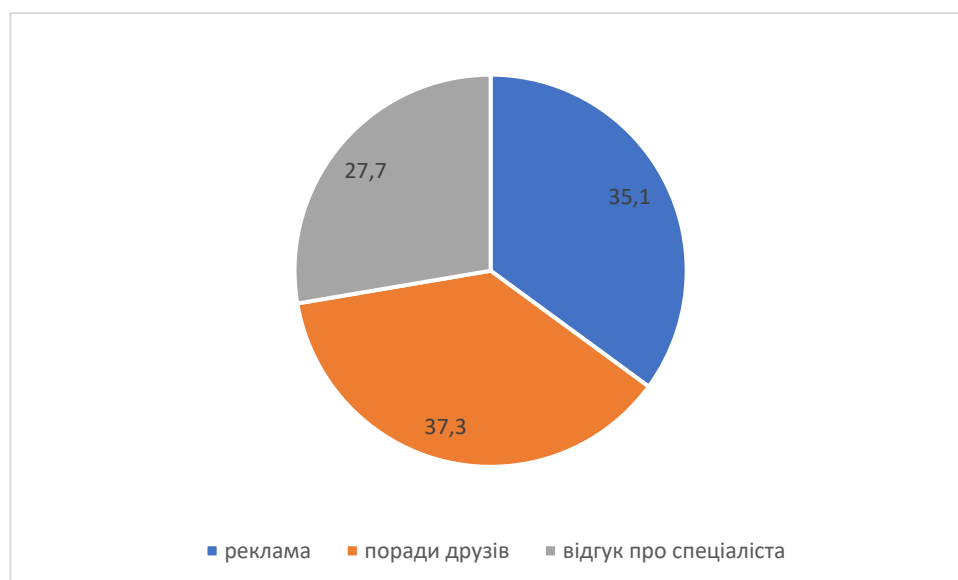


Рис. 3.5. Відповіді на питання: «При пошуку юриста ви віддасте більше переваги?»

*створено автором за даними АО «Кейс Інвест»

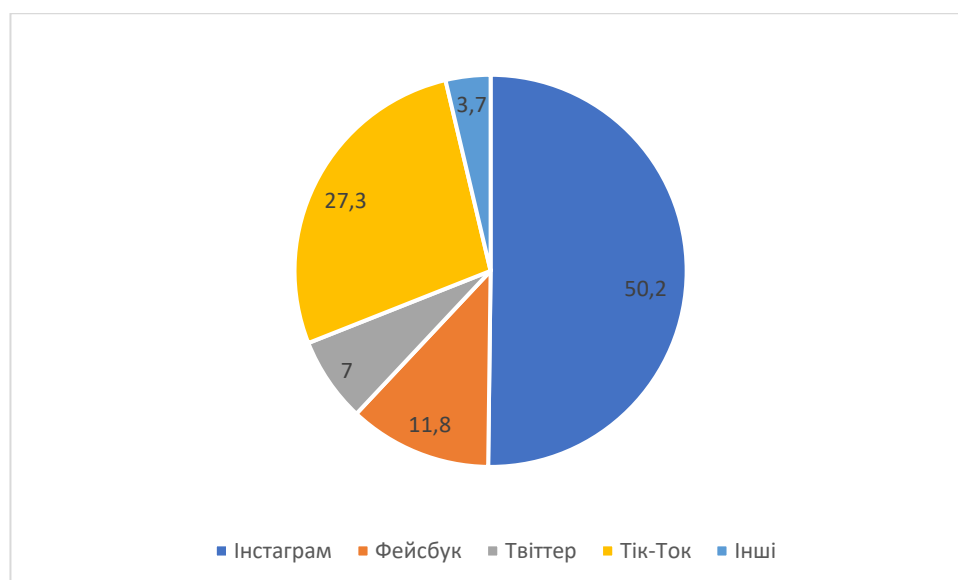


Рис. 3.6. Відповіді на питання: «В якій із соціальних мереж ви проводите найбільше часу?»

*створено автором за даними АО “Кейс Інвест”

У питанні про те, що має бути в ідеальній рекламі юридичних послуг в інтернеті, на думку респондентів, можна розподілити критерії в порядку зменшення: красива фотографія; вигідна пропозиція; назва, що запам’ятовується; динамічне відео; запам’ятовується слоган.

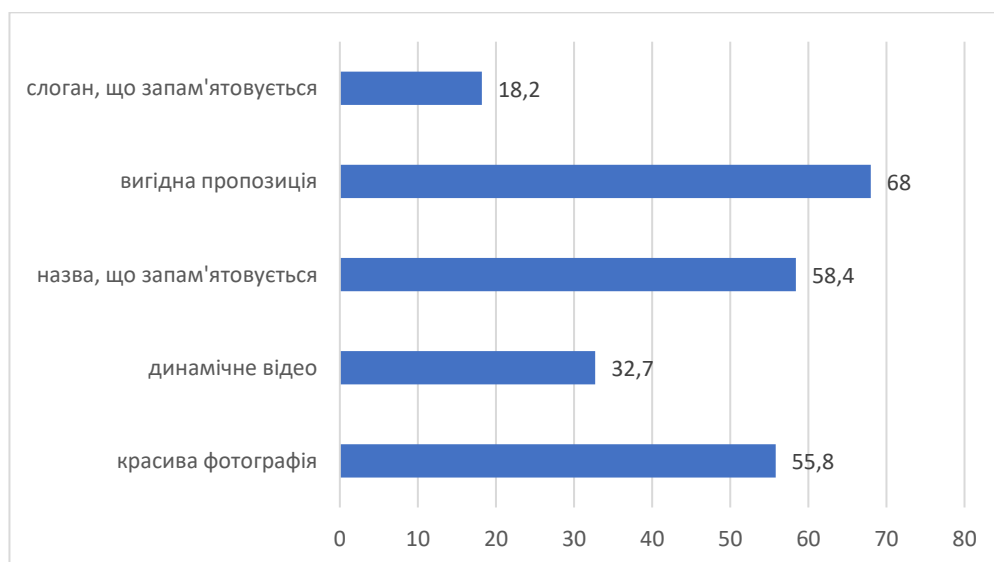


Рис. 3.7. Відповіді на питання: «Що має бути в ідеальній рекламі юридичних послуг?»

*створено автором за даними АО “Кейс Інвест”

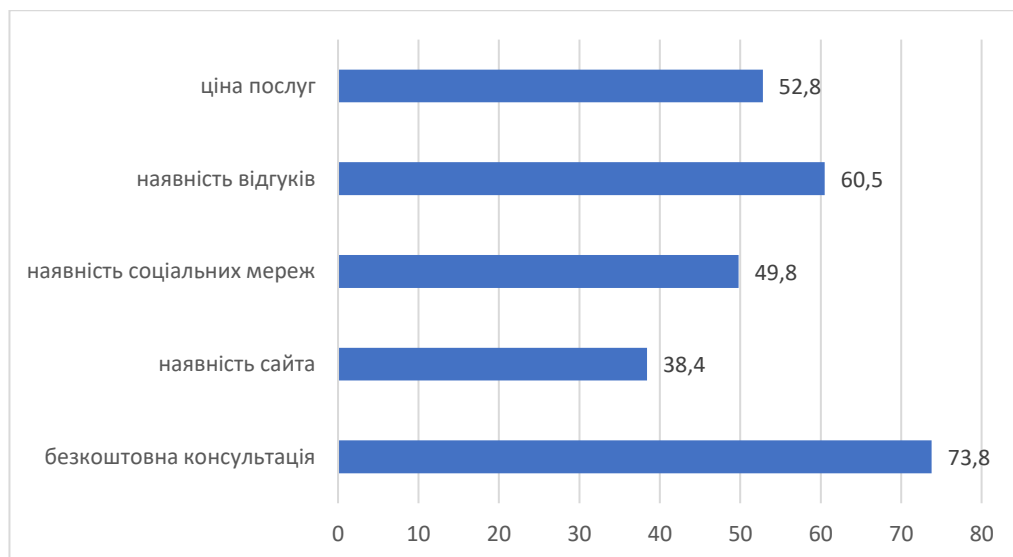


Рис. 3.8. Відповіді на питання: «Які критерії при виборі юриста вас будуть вирішальними?»

*створено автором за даними АО “Кейс Інвест”

Також можна дійти висновку що найважливішими критеріями під час виборів юриста дана вікова група вважає: безкоштовна консультація; ціна послуг; наявність соціальних мереж.

У даної віковий групі можна, можливо виділити 3 самих важливих критерію в обліковому записі юриста в соціальних мережах: фотографії юриста; номер телефону; вартість послуг.

Ця вікова група вважає, що реклами юридичних послуг в інтернеті багато. У сумі 70 респондентів дали відповідь «згоден» і "повністю згоден". Це може говорити про те, що ця вікова група частіше бачить рекламу, тому що більше часу проводить в інтернеті. Також більшість респондентів (80) вважає, що реклама юридичних послуг є одноманітною. А 54 респонденти не залучають профілі юристів у соціальних мережах. Швидше за все цей результат є наслідком того, що в цьому віковому діапазоні людям не цікаво читати про юридичні тонкощі, оскільки здебільшого вони не користуються послугами юристів.



Рис. 3.9. Відповіді на питання: «Яка інформація має бути в обліковому записі юриста?»

*створено автором за даними АО “Кейс Інвест”

Більшість опитаних (100) цієї групи респондентів відзначили, що вони не можуть довіряти юристам, які не мають відкритої сторінки в соціальній мережі. Цей результат можна інтерпретувати так: більшість респондентів цієї вікової категорії звикли до того, що в сучасному світі багато фахівців і брендів мають сторінки в соціальних мережах, тому що через них легше взаємодіяти з аудиторією. І тепер респонденти відчують довіру, бачачи відкриту сторінку фахівця у соціальній мережі.

Питання про те, як респонденти ставляться до того, що реклама юридичних послуг починає показуватися частіше, ніж звичайно, в момент пошуку юриста, де 1 - дуже негативно, а 10 - дуже позитивно. Група оцінила так:

- Діапазон від 1 до 4 відзначили 15 респондентів;
- Оцінку 5 дали 5 респондентів;
- Діапазон від 6 до 10 відзначили 111 респондентів.

Що говорить про те, що ця вікова група позитивно оцінює методи трагедійної реклами.

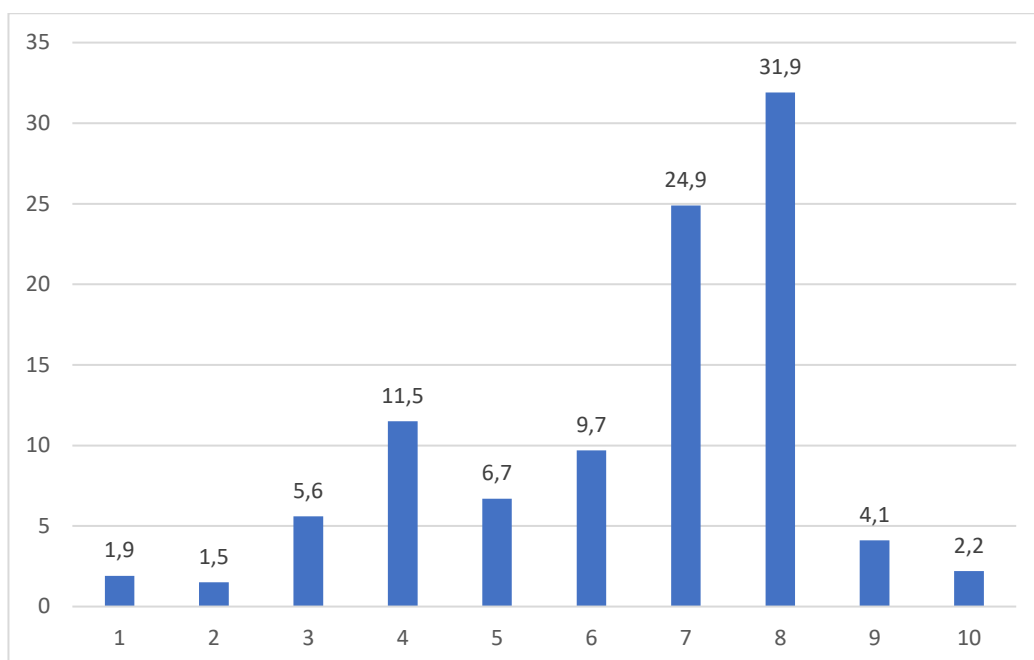


Рис. 3.10. Відповіді на питання: «Як ви ставитеся до таргетованої реклами юридичних послуг?»

*створено автором за даними АО «Кейс Інвест»

Друга група респондентів: вік від 26 до 35 років. 87 респондентів.

У цій групі 70 учасників відповіли, що користувалися послугами юристів. Це говорить про те, що після 25 років люди частіше стикаються із життєвими ситуаціями, в яких їм потрібна допомога юриста.

З 70 респондентів, які користувалися послугами юриста:

- 24 користуються послугами юристів тільки з поодиноких випадків;
- 26 користуються послугами юристів раз на півроку;
- 12 користуються послугами юристів лише один раз на рік;
- 8 користуються послугами юристів один раз на 2–3 місяці.

З цієї вікової групи респонденти, які бачили рекламу юридичних послуг протягом останнього місяця, описали свої емоції від побаченого такими словами: байдужість; не викликає довіри; закриваю; цікаво; ігнорую; сподобалось; дратує; негативно; нудно.

Дані відповіді можна інтерпретувати так: більшості опитаних респондентів цієї вікової категорії не подобається реклама юридичних послуг, яку вони бачили за останній місяць.

Варто зазначити, що ця вікова група найчастіше бачила рекламу юридичних послуг у соціальних мережах (51 респондентів). Одна з найпопулярніших соціальних мереж, у якій респонденти проводять найбільше часу – це «Інстаграм». Це очікуваний результат, оскільки «Інстаграм» найпоширеніша соціальна мережа в країні.

Також дана група респондентів зазначила, що при пошуку юриста більшість (45 осіб) віддасть перевагу порадам від друзів.

У питанні про те, що має бути в ідеальній рекламі юридичних послуг в інтернеті, на думку респондентів, можна розподілити критерії в порядку зменшення: вигідна пропозиція; назва, що запам'ятовується; красива фотографія; динамічне відео.

У цій віковій групі можна виділити 3 найважливіші критерії в обліковому записі юриста в соціальних мережах: відгуки; номер телефону; вартість послуг.

Більшість опитаних (56) цієї групи респондентів відзначили, що вони не можуть довіряти юристам, які не мають відкритої сторінки в соціальній мережі. Цей результат можна інтерпретувати так: більшість респондентів цієї вікової категорії звикли до того, що в сучасному світі багато фахівців і брендів мають сторінки в соціальних мережах, тому що через них легше взаємодіяти з аудиторією. І тепер респонденти відчувають довіру, бачачи відкриту сторінку фахівця у соціальній мережі.

Ця вікова група вважає, що реклами юридичних послуг в інтернеті багато. У сумі 42 респондентів дали відповідь «згоден» та «повністю згоден». Також більшість респондентів (59) вважає, що реклама юридичних послуг є одноманітною. А 35 респондентів не приваблюють профілі юристів у соціальних мережах.

Питання про те, як респонденти ставляться до того, що реклама юридичних послуг починає показуватися частіше, ніж звичайно, в момент пошуку юриста, де 1 – дуже негативно, а 10 – дуже позитивно. Група оцінила так:

- Діапазон від 1 до 4 відзначили 28 респондентів;
- Оцінку 5 дали 5 респондентів;

- Діапазон від 6 до 10 відзначили 53 респонденти.

Що говорить про те, що ця вікова група позитивно оцінює методи трагедійної реклами.

Третя група респондентів: вік від 36 та більше, складається з 51 респондентів.

У цій групі 39 учасників відповіли, що користувалися послугами юристів. Це говорить про те, що в цьому віковому діапазоні люди частіше стикаються із життєвими ситуаціями, в яких їм потрібна допомога юриста.

Із 39 респондентів, які користувалися послугами юриста:

- 16 користуються послугами юристів тільки з поодиноких випадків;
- 9 користуються послугами юристів раз на півроку;
- 10 користуються послугами юристів лише один раз на рік;
- 4 користуються послугами юристів один раз на 2-3 місяці.

З цієї вікової групи респонденти, які бачили рекламу юридичних послуг протягом останнього місяця, описали свої емоції від побаченого такими словами: байдужість; цікаво; невдоволення.

Дані відповіді можна інтерпретувати так: більшості опитаних респондентів цієї вікової категорії байдужа реклама юридичних послуг, яку вони бачили за останній місяць.

Варто зазначити, що ця вікова група найчастіше бачила рекламу юридичних послуг у видачі за пошуковими запитам (21 респондент). Одна з найпопулярніших соціальних мереж, у якій респонденти проводять найбільше часу – це «Фейсбук». Це очікуваний результат, оскільки «Фейсбук» найпоширеніша соціальна мережа в країні.

Також дана група респондентів зазначила, що при пошуку юриста більшість (27 осіб) віддасть перевагу порадам від друзів.

У питанні про те, що має бути в ідеальній рекламі юридичних послуг в інтернеті, на думку респондентів, можна розподілити критерії в порядку зменшення: вигідна пропозиція; назва, що запам'ятовується; красива фотографія; динамічне відео.

У даній віковій групі можна, можливо, виділити 3 самих важливих критерію в обліковому записі юриста в соціальних мережах: відгуки; номер телефону; вартість послуг.

Ця вікова група вважає, що реклами юридичних послуг в Інтернеті небагато. У сумі 26 респондентів дали відповідь «не згоден» та «абсолютно не згоден», що означає, що фахівці в юридичній сфері втрачають покази реклами більш старшу аудиторію.

Більшість опитаних (24) цієї групи респондентів відзначили, що вони не можуть довіряти юристам, які не мають відкритої сторінки в соціальній мережі. Такий результат можна інтерпретувати так: більшість респондентів цієї вікової категорії звикли до того, що в сучасному світі багато фахівців і брендів мають сторінки в соціальних мережах, тому що через них легше взаємодіяти з аудиторією.

Питання про те, як респонденти ставляться до того, що реклама юридичних послуг починає показуватися частіше, ніж звичайно, в момент пошуку юриста, де 1 – дуже негативно, а 10 – дуже позитивно. Група оцінила так:

- Діапазон від 1 до 4 відзначили 12 респондентів.
- Оцінку 5 дали 8 респондентів.
- Діапазон від 6 до 10 відзначили 31 респондент.

Що говорить про те, що ця вікова група позитивно оцінює методи таргетованої реклами.

Емпіричне дослідження та результати тестування таргетованої реклами показали важливість та актуальність використання даного методу просування. У зв'язку з цим було розроблено ряд рекомендацій, спрямований на вдосконалення використання соціальних мереж, у діяльності щодо просування АО «Кейс Інвест», а саме:

- наповнення спільнот у соціальних мережах;
- створення каналу у месенджері «Телеграм»;
- рекомендації щодо розміщення контенту у спільнотах та на сайті компанії;

- просування спільнот;
- таргетована реклама;
- відкриття YouTube каналу;
- проведення конкурсу;
- додавання онлайн-консультанта на сайт компанії;
- додавання на сайт компанії соціальних закладок.

На початковому етапі визначимо основні та загальні цілі, завдання, тактику та стратегії заходів у соціальних мережах, представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

План розробки заходів у соціальних мережах АО «Кейс Інвест»*

Етапи	Короткий опис
Ситуація	Неефективна стратегія просування юридичної фірми у соціальних мережах
Постановка завдань	Підвищити впізнаваність в онлайн-середовищі, збільшити кількість передплатників на 100 учасників на місяць
Аудиторія	Діюча та потенційна цільова аудиторія, від 20 до 50 років
Стратегія	Залучити увагу, підвищити впізнаваність, збільшити кількість клієнтів
Тактика	SMM-кампанія, конкурси, обмін посиланнями, соціальні закладки, корисний контент
План-проект	На 2024 рік
Оцінка ефективності	За обраними критеріями

*створено автором за даними АО «Кейс Інвест»

Особливу увагу варто приділити просуванню на відеохостингу YouTube, де діяльність з просування АО «Кейс Інвест» в даний час не ведеться.

Необхідно створити канал на відеохостингу YouTube. Ведучими каналу можуть стати співробітники компанії, а зйомки проводити як в офісі, так і віддалено. Розробимо приклад рубрик для YouTube -каналу АО «Кейс Інвест»:

- «Інтерв'ю» (інтерв'ю з представниками сфери юридичних послуг, адвокатами та ін.);
- «Історична довідка» (цікаві пізнавальні розповіді про юридичні послуги, зміни у законодавстві, наприклад, на ринку нерухомості);
- «Порада експерта» (відповіді на запитання передплатників онлайн-телеканалу та соціальних мереж на юридичну тему, адвокату, нотаріусу та ін.);

- «Наші новини» (новини компанії, досягнення, корпоративні заходи, інтерв'ю з клієнтами та ін.).

Запропонуємо низку рекомендацій щодо просування каналу АО «Кейс Інвест» на ресурсі YouTube.

По-перше, необхідно використовувати інструкції в кожному відео. Анотація на YouTube – це клікабельне посилання на самому відео, закликає підписатися на канал, клацаючи на неї, користувач підписується на канал. Використання анотації у відео суттєво збільшує конверсію передплатників на YouTube.

Крім того, наприкінці кожного відео має звучати заклик передплатити канал «АО «Кейс Інвест».

По-друге, необхідно інтегрувати канал на YouTube із соціальними мережами, викладаючи кожен випуск на «стіну» спільнот та сайт.

Створення YouTube -каналу АО «Кейс Інвест» матиме низку важливих комунікаційних результатів:

- Підвищиться якість діяльності по просування в соціальних мережах;
- Буде залучено додаткову цільову аудиторію.
- Підвищиться лояльність діючої аудиторії та інтерес до компанії.
- Підвищиться рівень впізнаваності.
- Буде сформовано імідж компанії АО «Кейс Інвест» у тому числі у професійних колах та ін.

Наступним кроком розвитку діяльності щодо просування у соціальних мережах буде створення каналу в месенджері «Телеграм», а також проведення конкурсу всередині каналу компанії. Наразі сторінка АО «Кейс Інвест» у «Телеграмі» відсутня. У зв'язку з цим необхідно створити сторінку в мережі, підвищити активність, публікуючи більше корисного контенту. Після створення каналу потрібно заповнити його контентом з інших соціальних мереж, щоб у користувача, який вперше опиниться в телеграм-каналі, не було відчуття щойно створеної спільноти

Кожен пост у соціальних мережах має супроводжуватись хештегами за тематикою посту для того, щоб користувачеві було простіше орієнтувати, наприклад #корисні_статті #юридичні_послуги #новини тощо. Візуальний контент повинен бути адаптований для зручного перегляду в месенджері. Також варто підключити можливість коментування та реакцій до публікацій.

Для залучення передплатників та формування лояльної аудиторії необхідно провести конкурс у месенджері «Телеграм». Механіка конкурсу – користувач повинен підписатися на канал та залишити коментар, під постом з розіграшем, на яку б тему він хотів би побачити корисні статті у каналі. Наприкінці місяця спеціальний чат-бот вибере одного переможця рандомним чином, який отримає сувенірну продукцію, а також безкоштовну консультацію, на якій будуть надані всі рекомендації з юридичних питань, що його цікавлять.

Для просування сайту АО «Кейс Інвест» необхідно використовувати засоби та методи SMO (оптимізацію сайту під соціальні мережі). Для цього необхідно під кожним постом та записом на сайті, розмістити плагін «поділитися в соціальних мережах». Варіанти таких посилань представлені в Додатку В. Натиснувши на іконку однієї з соціальних мереж, на сторінці користувача з'являється посилання на публікацію з сайту АО «Кейс Інвест».

У ході практики було розроблено план SMM-кампанії для соціальної мережі «Фейсбук».

Таблиця 3.2

Календарний план SMM-кампанії в соціальних мережах на 2024 рік*

Термін	Контент	Прямі ефіри	Конкурси	Таргетована реклама	Доопрацювання сайту
1	2	3	4	5	6
Січень	Підготовка матеріалів, розміщення за планом	Відповіді на питання; Лекція на актуальну тему.	Розіграш у «Телеграм»	ФБ. Допомога у страхових випадках.	Плагін на сайт
Лютий	Підготовка матеріалів, розміщення за планом	Відповіді на питання; Лекція на актуальну тему.		ФБ. Представлення інтересів у суді.	Додавання онлайн консульта нта

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6
Березень	Підготовка матеріалів, розміщення за планом	Відповіді на питання; Лекція на актуальну тему.		ФБ. Послуги юриста.	Статті на сайт
Квітень	Підготовка матеріалів, розміщення за планом	Відповіді на питання; Лекція на актуальну тему.	Розіграш у «телеграм»	ФБ. Юридична допомога онлайн.	
Травень	Підготовка матеріалів, розміщення за планом	Відповіді на питання; Лекція на актуальну тему.		ФБ. Перевірка юридичних угод.	
червень	Підготовка матеріалів, розміщення за планом	Відповіді на питання; Лекція на актуальну тему	Розіграш у «Фейсбук»		

*створено автором за даними АО «Кейс Інвест»

Для того щоб зробити висновки про реалізовані заходи щодо просування та обраної комунікативної стратегії в соціальних мережах, а також для подальшого успішного просування АО «Кейс Інвест» необхідно провести якісну та кількісну оцінку ефективності запропонованих комунікаційних програм.

Оцінку ефективності SMM-кампанії буде оцінено за низкою критеріїв.

Перший критерій – обсяг створеного контенту:

- кількість та якість створених матеріалів;
- кількість аудиту (цільова аудиторія, конкуренти тощо);
- кількість посилань на спільноти.

Наступний критерій – динаміка:

- динаміка приросту учасника у спільноти;
- кількість переходів на сайт;
- кількість звернень через соціальну мережу;
- кількість лайків та ріпостів.

3.2 Планування ефективної взаємодії з іншими зовнішніми організаціями у сфері юридичних послуг

Сучасний розвиток інформаційних технологій останнім часом призвело до формування абсолютно нового напрямку у різних сферах – цифровізації. Цифрові технології активно проникають у сформовані інститути та відносини (наприклад, банківська діяльність, електронні бібліотеки, електронні гроші тощо). Не минуло цю новацію і сферу юриспруденції. В даний час ведуться дискусії про різні варіанти впровадження цифрових технологій у юридичну діяльність, починаючи від пропозицій використання роботів у вирішенні правових питань до створення окремої галузі права та прийняття закону про регулювання розумних роботів. Комп'ютери, використовуючи штучний інтелект, можуть виконувати низку типових юридично значущих процедур, зокрема підготовку різноманітних правових документів, істотно та ефективно полегшуючи діяльність юриста.

Нами запропоновано створення «Віртуальноо офісу» для АО «Кейс Інвест».

Віртуальні юридичні фірми стали відносно новим явищем на ринку юридичних послуг, однак у період соціального дистанціювання дана форма організації юридичної практики стала дуже затребуваною.

Це об'єднання юристів, які можуть жити та працювати в різних містах і навіть країнах, але при цьому спільно у віддаленому режимі надавати комплекс юридичних послуг. У них немає єдиного офісу, де здійснюються особисті зустрічі та робота з клієнтами. Так, наприклад, у США, де цей тренд є найвиразніше, юристи у віртуальній фірмі є, швидше, незалежними консультантами, а не партнерами чи найманими службовцями, як це зазвичай має місце у традиційних формах організації юридичної практики.

Так, платформа LegalZoom (<https://www.legalzoom.com>), що надає користувачам цілий спектр можливостей (від самотійного заповнення форм юридичних документів, розміщених на сайті до повного юридичного супроводу), об'єднує американських юристів з різних штатів, які консультують як фізичних осіб, і організації [63].

Найбільшого поширення віртуальні юридичні фірми набули зараз у США, Великій Британії та країнах Британської Держави (наприклад, VLP Law Group, Fisher Broyles, Dentons у США, Keltie, Virtual Law у Великій Британії).

З технічної точки зору, для створення віртуальних юридичних фірм необхідно декілька основних елементів:

- засоби спільної роботи та інструменти комунікацій;
- засоби забезпечення безпеки та конфіденційності інформації;
- кошти обліку робочого дня та оплати.

Нові інструменти комунікацій (онлайн-чати в месенджерах, відеоконференції) знайомі зараз практично всім, «завдяки» епідемії COVID-19 і вимогам самоізоляції, що торкнулося майже всього населення земної кулі.

Віддалена робота у «віртуальному офісі» можлива лише за використання безпаперових технологій. Кошти колективної роботи передбачають наявність єдиного банку документів, навіщо служить зберігання даних у «хмарі». При цьому повинні дотримуватися суворих вимог щодо безпеки, віддаленого доступу, розмежування прав для мінімізації ризику витоку клієнтських даних зовні. Ще однією умовою є наявність ефективного наскрізного контекстного пошуку, що забезпечує швидке отримання необхідних для роботи матеріалів. Один із прикладів таких систем – хмарна система SaasCase.com, призначена для юристів, аудиторів та фахівців суміжних галузей [67].

Також перед юридичними фірмами, які практикують віддалену роботу, гостро постає завдання чіткого визначення сфер відповідальності співробітників, загальних правил роботи та регламентів. І якщо її не вирішити, будь-які, навіть найдосконаліші, засоби зв'язку та колективної роботи будуть марними.

Перехід юридичної фірми на «віртуальну» роботу створює потребу в проникаючій автоматизації якомога більшої кількості бізнес-процесів, які покладаються замість людини на машину. Один з найочевидніших напрямків оптимізації – це формування стандартних документів за шаблоном, який в умовах автоматизації виглядає так [66]:

- клієнт на сайті юридичної фірми заповнює анкету, вводить свої реквізити, які автоматично будуть вставлені у шаблон договору. Залежно від вибраних відповідей у пунктах анкети до договору про надання послуг будуть автоматично додані положення, зумовлені специфікою запиту;
- співробітники юридичної фірми будуть оповіщені про нового клієнта, в той же час електронний договір сформується на платформі електронного документообігу;
- на цій же платформі юридична фірма та клієнт, оповіщений за допомогою зазначеної ним електронної пошти, підписують договір своїми електронними підписами, після чого він набирає чинності.

Друге завдання, яке потребує витрат часу – збирання необхідних відомостей для ведення, наприклад, спадкової справи. Традиційно клієнт приходить на зустріч з адвокатом, де у форматі «питання – відповідь» з'ясовуються всі подробиці, вивчаються документи, на основі яких буде побудована правова позиція, з якою адвокат представлятиме інтереси клієнта. Зустріч з клієнтом може зайняти годину, а то й кілька годин, причому клієнт не завжди має всі необхідні відомості та документи. До того як необхідні для адвокатського дос'є матеріали будуть повністю доступні юристу, може пройти кілька таких зустрічей. Таким чином, клієнт витратить той час, який адвокат міг би використовувати для інших клієнтів, що також є причиною втомливого, ненормованого режиму роботи.

В умовах автоматизації клієнт в особистому кабінеті на сайті юридичної фірми заповнює (у тому числі поетапно) відповідну форму. Це дозволяє зібрати всі необхідні для ведення справи документи, за винятком безпосереднього контакту юриста та клієнта. Нарешті, коли всі матеріали за списком зібрані та клієнт надсилає повністю готовий запит, ця інформація надходить до юриста. А клієнт отримує доступ до онлайн-календаря, де може обрати доступний «слот» для зустрічі з юристом. При цьому юрист матиме час на ознайомлення з матеріалами, а зустріч пройде набагато предметніше та продуктивніше. Це не єдині способи вивільнити час юриста для цільової роботи, якою він професійно

займається, за допомогою нескладних та багаторазово випробуваних в інших сферах (наприклад, у фінансовій) прийомах.

Застосування нових аналітичних технологій практикується юристами за такими напрямками:

- аналіз текстів природною мовою. Використання алгоритмів з елементами штучного інтелекту дозволяє автоматично аналізувати великі масиви текстової інформації (законодавство, судові рішення, патенти) на відповідність чи невідповідність вирішуваного юридичного завдання;
- аналіз рішень щодо типових судових спорів. Він дозволяє за допомогою алгоритмів штучного інтелекту скласти звіт, що показує перспективи справи клієнта. Деякі аналітичні системи, наприклад Bloomberg Law (<https://www.bloomberg.com>), Lex Machina (<https://lexmachina.com>), Westlaw Profiler (<https://www.westlawinternational.com>) дозволяють піти далі і оцінити результати розгляду певних категорій справ у конкретному суді, а також за статистикою винесених судом рішень для поєднання певних адвокатів, суддів та юридичних фірм, що беруть у них участь [67].

Тим не менш, обмеженість алгоритмів штучного інтелекту поки що є суттєвим стоп-фактором для повсюдного їх використання. Сучасні системи штучного інтелекту дозволяють надійно вирішувати суворо певні набори завдань, де вихідні дані та очікувані відповіді (так чи ні) чітко визначені. Відкриті питання (без певного набору можливих відповідей) є поки що «ахіллесовою п'ятою» штучного інтелекту, і це саме те, чим продовжать займатися юристи.

Конструктори розробки документів є особливо популярним напрямом інформаційних технологій у юридичній діяльності Legal Tech це потужний інструмент для підготовки якісних документів. До переваг роботи в конструкторах можна віднести:

1. Простоту, швидкість та зручність при створенні договорів, довіреностей, позовних заяв для судів загальної юрисдикції чи арбітражних судів, документів облікової політики комерційних чи бюджетних організацій та

експертизи договорів для конкретної ситуації з урахуванням чинного законодавства.

2. При складанні типових договорів юристи-практики використовують заздалегідь підготовлені шаблони. Коли договір укладається вперше, потрібен час для того, щоб виробити шаблон. Саме в таких ситуаціях юристам буде корисний конструктор правових документів, за допомогою якого шаблон договору можна отримати лише за кілька кроків.

3. Конструктори допомагають скласти юридично грамотний проєкт договору, підібрати юридично коректні формулювання договору, проаналізувати різні його умови та їх комбінації, що дозволить уникнути протиріч між ними.

4. Інструмент зручний для перевірки вже чинних договорів контрагента.

5. У процесі складання проєкту договору конструктор попереджає про можливі ризики, наприклад, про наслідки включення до договору тієї чи іншої умови.

6. Сервіс дозволяє створити сотні варіантів одного і того ж договору з урахуванням конкретної ситуації за рахунок включення до документа різних умов та їх комбінацій.

7. Існує можливість створювати та зберігати реквізити своєї компанії та контрагентів у системі та вибирати їх зі списку при підготовці документів.

8. Здійснювати редагування тексту документа можна будь-якому етапі використання сервісу. Підготовлений текст документа зберігається на диску системи та/або експортується до текстового редактора MS Word.

Юристи, які прийшли у правову сферу з технологічної, схильні «механізувати» право та вважати, що його можна розкласти на складові, виміряти їх, покращити, а потім усе зібрати назад. Ті, хто починав як юрист чи гуманітарій, сприймають право як суб'єктивне явище і вважають, що права мають такі сутнісні властивості, які не можна ігнорувати; періодичний відступ норм права від законів формальної логіки – одна з причин, що лежать на поверхні, які перешкоджають комп'ютеризації права.

У таблиці 3.3 наведені прогнознi дані по інноваційному проєкту «Віртуальний офіс», який буде розпочато в кінці 2023 року і буде мати прибуток в запланованому майбутньому періоді. Основні інвестиції в реалізації проєкту – становлять 115000 у.о. і будуть проведені в кінці 2023 року. Додаткові інвестиції на суму 35000 у.о. для розширення серверної частини плануються в кінці 2025 року.

Таблиця 3.3

Характеристика й параметри робіт проєкту*

WBS	Назва роботи	Тривалість роботи, днів		Попередня робота
		мін.	макс.	
Start	Початок проєкту	1	1	-
A	Збір первинних вимог щодо системи	3	5	Start
A1	Визначення переліку процесів, що автоматизуються	1	1	A
A11	Визначення основних функціональних вимог до кожної системи	2	4	A1
A2	Визначення масштабів проєкту	2	4	A
A21	Оцінка процесів, що автоматизуються	4	6	A2
B	Попередня оцінка вартості проєкту	3	5	Start
B1	Проведення оцінки на базі первинних вимог, отриманих від клієнта	4	6	B
B2	Уточнення деталей і коректування попередньої оцінки	3	5	B
C	Ухвалення рішення про старт проєкту	1	1	A11;A21;B1; B2
C1	Укладання договору	2	4	C
C2	Визначення учасників проєкту	1	1	C
D	Визначення всіх вимог клієнта	2	4	C1;C2
E	Розробка технічного завдання	8	10	D
F	Попереднє узгодження моделі «віртуального офісу»	2	4	E
F1	Виконання проєктування на підставі технічного завдання	18	22	F
F2	Узгодження моделі зі всіма учасниками проєкту	2	4	F
G	Вторинна оцінка вартості проєкту	5	7	E
H	Проведення закупівель устаткування	12	16	F1;F2;G
I	Установка і налаштування устаткування	10	14	H
J	Проведення тестування	3	5	I
K	Навчання персоналу користування «віртуальним офісом»	5	7	I
Finish	Передача в експлуатацію	1	1	J;K

*створено автором за даними АО «Кейс Інвест»

Для початку планування проєкту необхідно порахувати очікувану тривалість кожної з робіт, а також середнє квадратичне відхилення. Розрахунки будемо здійснювати за формулами (3.1) і (3.2):

$$t_{oc} = \frac{3t_{\min} + 2t_{\max}}{5} \quad (3.1)$$

$$\sigma_i = \sqrt{\frac{(t_{\max} - t_{\min})^2}{5}} \quad (3.2)$$

Результати розрахунків представимо у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувана тривалість робіт за проєктом*

WBS	Назва роботи	Тривалість роботи, днів		Очікувана тривалість, днів	Дисперсія
		мін.	макс.		
1	2	3	4	5	6
Start	Початок проєкту	1	1	1	0,0000
A	Збір первинних вимог щодо системи	3	5	4	0,8944
A1	Визначення переліку процесів, що автоматизуються	1	1	1	0,0000
A11	Визначення основних функціональних вимог до кожної системи	2	4	3	0,8944
A2	Визначення масштабів проєкту	2	4	3	0,8944
A21	Оцінка процесів, що автоматизуються	4	6	5	0,8944
B	Попередня оцінка вартості проєкту	3	5	4	0,8944
B1	Проведення оцінки на базі первинних вимог, отриманих від клієнта	4	6	5	0,8944
B2	Уточнення деталей і коректування попередньої оцінки	3	5	4	0,8944
C	Ухвалення рішення про старт проєкту	1	1	1	0,0000
C1	Укладання договору	2	4	3	0,8944
C2	Визначення учасників проєкту	1	1	1	0,0000
D	Визначення всіх вимог клієнта	2	4	3	0,8944
E	Розробка технічного завдання	8	10	9	0,8944
F	Попереднє узгодження моделі «віртуального офісу»	2	4	3	0,8944
F1	Виконання проєктування на підставі технічного завдання	18	22	20	1,7889

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6
F2	Узгодження моделі зі всіма учасниками проєкту	2	4	3	0,8944
G	Вторинна оцінка вартості проєкту	5	7	6	0,8944
H	Проведення закупівель устаткування	12	16	14	1,7889
I	Установка і налаштування устаткування	10	14	12	1,7889
J	Проведення тестування	3	5	4	0,8944
K	Навчання персоналу користування «віртуальним офісом»	5	7	6	0,8944
Finish	Передача в експлуатацію	1	1	1	0,0000

*створено автором за даними АО “Кейс Інвест”

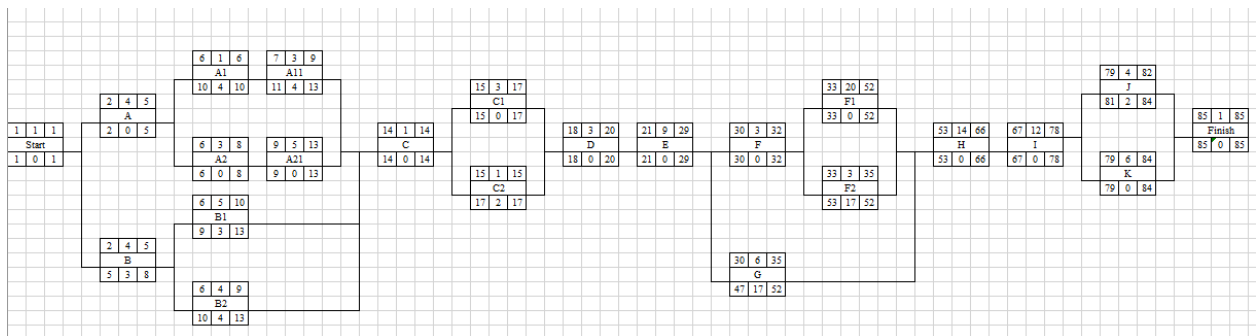


Рис. 3.11. Сітьовий графік проєкту*

*створено автором за даними АО “Кейс Інвест”

Оскільки роботи критичного шляху визначають загальний термін виконання проєкту, мінливість цих робіт впливатиме на мінливість часу виконання проєкту в цілому. Інші роботи мають резерв часу, тому їх коливання не впливають на загальну тривалість. Якщо позначити тривалість проєкту в цілому як T , то

$$T = \sum t_{ikp} \quad (3.3)$$

$$\sigma_{kp} = \sqrt{\sum \sigma_{ikp}^2}. \quad (3.4)$$

Припущення полягає, що розподіл часу завершення проєкту є нормальним.

Курсивом у таблиці 3.4 виділено роботи, які є критичними для даного проєкту і складають його критичний шлях, середнє квадратичне якого буде дорівнювати:

$$\sigma_{кр} = 4.$$

Дата початку проєкту за умовою 1 січня 2024 року, очікувана тривалість – 85 робочих днів , тобто прогнозована дата завершення (з урахуванням п'ятиденного робочого тижня та режиму роботи підприємства) – 01 січня 2024 року.

Для розрахунку напруженості сітьового графіка перш за все обчислюються коефіцієнти напруженості робіт згідно з наведеною нижче формулою (3.5):

$$k_{Hi} = \frac{t[L_{\max}] - t^1[L_{кр}]}{t[L_{кр}] - t^1[L_{кр}]}, \quad (3.5)$$

$t[L_{\max}]$ – тривалість максимального шляху, який проходить через дану роботу;

$t^1[L_{кр}]$ – частина максимального шляху $t[L_{\max}]$, яка співпадає з критичним шляхом, за винятком тривалості роботи i , яка розглядається;

$t[L_{кр}]$ – тривалість критичного шляху.

Результати розрахунку коефіцієнтів напруженості робіт наведені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок коефіцієнтів напруженості проєкту*

Робота	$t[L_{\max}]$	$t^1[L_{кр}]$	K_{Hi}
1	2	3	4
<i>Start</i>	85	85	1
<i>A</i>	85	81	1
<i>A1</i>	81	77	0,5
<i>A11</i>	81	77	0,5
<i>A2</i>	85	82	1
<i>A21</i>	85	80	1
<i>B</i>	76	72	0,30769
<i>B1</i>	76	71	0,35714
<i>B2</i>	77	73	0,33333
<i>C</i>	85	84	1
<i>C1</i>	85	82	1
<i>C2</i>	85	84	1

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4
<i>D</i>	85	82	1
<i>E</i>	85	76	1
<i>F</i>	85	82	1
<i>F1</i>	85	65	1
<i>F2</i>	68	65	0,15
<i>G</i>	68	62	0,26087
<i>H</i>	85	71	1
<i>I</i>	85	73	1
<i>J</i>	83	79	0,66667
<i>K</i>	85	79	1
<i>Finish</i>	85	84	1

*створено автором за даними АО «Кейс Інвест»

Далі роботи розподіляються згідно з коефіцієнтами напруженості по зонах у таких інтервалах:

- критична зона: $1 \geq k_{Hi} > 0,95$;
- субкритична зона: $0,95 \geq k_{Hi} > 0,8$;
- резервна зона: $0,8 \geq k_{Hi}$

Питома вага робіт кожної зони – критичної $C(\%)$, субкритичної $S(\%)$, резервної $R(\%)$ – знаходиться за формулами (3.6-3.8):

$$C(\%) = \frac{C}{C+S+R}, \quad (3.6)$$

$$S(\%) = \frac{S}{C+S+R}, \quad (3.7)$$

$$R(\%) = \frac{R}{C+S+R}, \quad (3.8)$$

За нашими даними маємо 16 критичні роботи та 4 резервних, субкритичні роботи відсутні. Отже:

$$C(\%) = \frac{15}{23} = 0,65 = 65\%$$

$$R(\%) = \frac{8}{23} = 0,35 = 35\%$$

А коефіцієнт напруженості всього сітьового графіка за формулою (3.9):

$$K_{Ycz}(\%) = C(\%) + 0,5S(\%). \quad (3.9)$$

$$K_{Ycz}(\%) = 65\% + 0 = 80\%.$$

Виходячи з отриманих результатів – $K_{Ycz} = 65\%$, можна сказати, що графік реалізації проєкту є перевантаженим також існує складність в його практичній реалізації в обумовлений термін. Отже, на даний момент проєкт не доцільно приймати, а слід оптимізувати.

Враховуючи, що розподіл часу завершення проєкту є нормальним, і маючи цей розподіл, можемо обчислити імовірність завершення проєкту в обумовлений термін T_{dur} за формулою (3.10):

$$P = \Phi(X) = \Phi\left(\frac{T_{dur}-T}{\sigma_{кр}}\right), \quad (3.10)$$

де $\Phi(X)$ – значення функції Лапласа для нормального розподілу ймовірностей; T_{dur} – директивний термін виконання всього комплексу робіт проєкту; X – аргумент функції Лапласа:

Відповідно до завдання $T_{dur} = T + 10$, отже $T_{dur} - T = 10$.

$$P = \Phi(X) = \Phi\left(\frac{10}{4}\right) = \Phi(2,5) = 0,9938 = 99.38\%$$

Із ймовірністю $P = 99,38\%$ можна стверджувати, що проєкт можна закінчити вчасно.

3.3 Оцінка ефективності розроблених напрямків та їх вплив на фінансовий стан АО «Кейс Інвест»

Ефективність - це концепція, яка відображає відповідність цілей та інтересів учасників проєкту. При оцінці інвестиційних проєктів для прийняття рішення про доцільність фінансування використовують критерії ефективності проєктів, такі як чиста теперішня вартість (NPV), індекс рентабельності інвестицій (PI), дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI), внутрішня норма доходності (IRR), дисконтований термін окупності інвестиції (DPP), коефіцієнт вигоди-витрати (BCR). Ці показники враховують фактор втрати грошової вартості з часом і обчислюються на основі приведення грошових

потоків (або вигід і витрат), які генерує проєкт, до теперішнього часу за допомогою процесу дисконтування.

Амортизація нараховується рівномірно за роками в розмірі 5% від початкової вартості всіх інвестицій. Податок на прибуток становить 18% на весь час проєкту. Ставка дисконтування складає 20%.

На 2024 рік нами заплановано продати за допомогою реклами в соціальних мережах та використання «Віртуального офісу» 160 пакетів обслуговування на рік вартістю 31000 грн. В подальшому заплановано збільшення продажів та ціни пакетів.

Визначимо грошові потоки в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок грошового потоку*

Роки	Доходи, тис грн	Витрати, тис. грн	Прибуток, тис грн	Податок на прибуток, тис грн	Аморт изація (А), тис грн	В=Доходи+А, тис грн	С = витрати+ податок на прибуток, тис грн
2023	0	0	0	0	0	0	0
2024	4960	2400	2560	460,8	230	5190	2860,8
2025	5400	2600	2800	504	230	5630	3104
2026	6200	3000	3200	576	300	6500	3576
2027	6600	3400	3200	576	300	6900	3976
2028	7200	4000	3200	576	300	7500	4576

*створено автором за даними АО "Кейс Інвест"

Таблиця 3.7

Розрахунок накопиченого дисконтованого грошового потоку*

Роки	В, тис грн	С, тис грн	І, тис грн	Дискон- тований множник при ставці 20%	Дискон- товані В, тис грн	Дискон- товані С, тис грн	Дискон- товані І, сти грн	Грошо- вий потік, тис грн	Накопи- чений дискон- тований грошовий потік, тис грн
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2023	0	0	4600	1	0	0	4600	-4600	-4600
2024	5190	2860,8	0	0,8333	4325,2	2384	0	1941,2	-2659,2

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2025	5630	3104	1400	0,6944	3909,6	2155,6	972,4	782	-1877,2
2026	6500	3576	0	0,5787	3761,6	2069,6	0	1692	-184,8
2027	6900	3976	0	0,4823	3327,6	1917,6	0	1410	1225,2
2028	7500	4576	0	0,4019	3014	1838,8	0	1175,2	2400,4
Разом	31720	18092,8	6000		18338	10365,6	5572,4	2400,4	

*створено автором за даними АО "Кейс Інвест"

Бачимо, що оскільки в результаті розрахунків $NPV = 2400,4$ тис грн. по цьому проєкту > 0 , то даний проєкт є ефективним і є доцільним до приймання.

$$PI = \frac{(418338 - 10365,6)}{5572,4} = 1,43,$$

Бачимо, що значення $PI > 1$, що свідчить про те, що проєкт приймається, оскільки він є прибутковим.

$$DROI = 1,43 - 1 = 0,43,$$

Отримане значення цього показника ($DROI = 0,43 > 0$) ще раз доводить доцільність прийняття поданого проєкту.

Для того, щоб розрахувати IRR знайдемо значення NPV при ставці дисконтування $i = 50\%$.

Таблиця 3.8

Розрахунок NPV проєкту при ставці дисконтування 50%*

Роки	В, тис грн	С, тис грн	I, тис грн	Дискон- тований множник при ставці 20%	Дискон- товані В, тис грн	Дискон- товані С, тис грн	Дискон- товані I, сти грн	Грошовий потік, сти грн	Накопи- чений дискон- тований грошовий потік, тис грн
2023	0	0	4600	1	0	0	4600	-4600	-4600
2024	5190	2860,8	0	0,6667	3460	1907,2	0	1552,8	-3047,2
2025	5630	3104	1400	0,4444	2502,4	1379,6	622,4	500,4	-2546,8
2026	6500	3576	0	0,2963	1926	1059,6	0	866,4	-1680,4
2027	6900	3976	0	0,1975	1362,8	785,2	0	577,6	-1102,8
2028	7500	4576	0	0,1317	987,6	602,8	0	385,2	-717,6
Разом	31720	18092,8	6000		10238,8	5734,4	5222,4	-717,6	

*створено автором за даними АО "Кейс Інвест"

$$IRR = 20 + \frac{2400,4(50 - 20)}{2400,4 - (-717,6)} = 43,09\%$$

Внутрішня норма прибутковості дорівнює 43,09%, що перевищує ефективну бар'єрну ставку 20%, відповідно, проєкт приймається.

Для розрахунку DPP складемо табл. 3.8, за якою визначаємо накопичений дисконтований грошовий потік, за допомогою якого і буде розраховуватися значення дисконтованого терміну окупності інвестицій.

$$DPP = 3 + 184,8 / (184,8 + 1225,2) = 3,13 \text{ р.}$$

Отже, проєкт окупиться через 3,13 років. Оскільки отриманий термін окупності не перевищує встановленого в організації ліміту (5 років), то проєкт приймається.

На базі отриманих результатів можна зробити висновок про доцільність впровадження запропонованого проєкту.

Показник вигід/витрат

$$BCR = 18338 / 10365,6 = 1,77$$

$$\text{Коефіцієнт питомих витрат} = 10365,6 / 18338 = 0,57$$

Розрахунок середньої норми рентабельності:

$$ARR = \frac{\sum CF_t}{N \cdot Investment} \cdot 100\%$$

$$ARR = (31720 - 18092,8) / 6000 \cdot 100 = 227,12\%$$

Таким чином, даний проєкт доцільно впровадити в діяльність АО «Кейс Інвест», адже чистий приведений дохід за даним заходом становить 2400,4 тис. грн., термін окупності становить 3,13 роки. Індекс рентабельності становить за проєктом 1,43.

Висновки до розділу 3

Внаслідок кількісного соціологічного дослідження вдалося оцінити ефективність інтернет-просування юридичних послуг у м. Києві. Нам вдалося дізнатися, наскільки жителі м. Києва довіряють рекламі і який канал віддадуть

перевагу при пошуку юриста. Також вдалося вивчити, наскільки часто респонденти користуються послугами юристів і наскільки часто звертають увагу на рекламу юридичних послуг. Було отримано інформацію, наскільки респондентам важливо, щоб обліковий запис юриста був публічний у соціальних мережах, а також вдалося дізнатися, що респонденти хочуть бачити в рекламі юридичних послуг. Результати дослідження дають зрозуміти, що юристам варто звернутися до професіоналів у сфері реклами, щоб реклама змогла задовольняти очікування користувачів мережі інтернет. На основі аналітичного дослідження було зроблено висновки про те, що юридична компанія «Кейс Інвест» недостатньо активно веде діяльність із просування в соціальних мережах, щоб цей канал комунікації був ефективним.

Нами запропоновано створення «Віртуального офісу» з метою більш широкого просування юридичних послуг. Впровадження технологій у сферу права змінює підходи до управління юридичною галуззю. Нові технології ґрунтуються на використанні різних видів даних та методів їх обробки. Удосконалення галузі Legal Tech йде сьогодні шляхом розвитку автоматизованих аналітичних систем. У юридичну спеціальність впроваджується штучний інтелект, суміжні технології, які дозволяють швидко та ефективно аналізувати величезні обсяги інформації, надаючи відповідний результат, який очікується від діяльності юристів. Розробка та впровадження сервісів з автоматизації юридичної роботи йде шляхом компіляції мови юристів та мови розробників для забезпечення взаємного задоволення результатами автоматизації. Комп'ютеризація виступає як допоміжний процес, який дозволяє юристам більш ефективно досягати своїх цілей.

Даний проєкт доцільно впровадити в діяльність АО «Кейс Інвест», адже чистий приведений дохід за даним заходом становить 2400,4 тис. грн., термін окупності становить 3,13 роки. Індекс рентабельності становить за проєктом 1,43.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результати проведеного дослідження дозволили зробити наступні висновки та пропозиції.

Ефективна взаємодія між банками та підприємствами реального сектору економіки визнається необхідною умовою формування ринкової економіки та ключовим елементом структурної перебудови промисловості в ході реформ. Встановлення ефективної співпраці між банками та підприємствами створює макроекономічні та мікроекономічні передумови для зростання економіки та забезпечення стійкого розвитку. Проте, у процесі формування системи взаємовигідних фінансових відносин між банківським та реальним сектором економіки існують системні перешкоди, які утруднюють інноваційний розвиток економіки. Роль банків у подоланні наслідків економічної кризи та створенні передумов для переходу промислового сектору економіки до інноваційної моделі розвитку постійно зростає. Утім, ефективна фінансова взаємодія між банками та підприємствами безпосередньо залежить від мобілізації внутрішніх резервів банків, використання ефективних фінансових інструментів, поліпшення методів оцінки ефективності інвестицій та аналізу кредитоспроможності підприємств.

Необхідність у функціонуванні ефективного механізму кредитного забезпечення підприємницької діяльності визначена необхідністю оптимальної взаємодії між суб'єктами ринку, які мають надлишкові заощадження, та тими, які відчувають їх нестачу. Цей оптимум може бути досягнутий шляхом трансформації строків, розмірів ресурсів та ризиків за відповідними операціями, що забезпечить збіг інтересів кінцевих позичальників та кінцевих кредиторів. Комерційні банки можуть ефективно реалізовувати механізм кредитного забезпечення підприємницької діяльності лише в тісному взаємозв'язку із суб'єктами господарювання. Між банківським та реальними секторами спостерігається тісна функціональна взаємодія, що полягає в економічних взаємозв'язках при перерозподілі грошових коштів і сприяє забезпеченню неперервності суспільного відтворення. Визначені напрями взаємодії банків та

підприємств визначають новий, більш високий рівень співпраці між учасниками, переходячи від традиційного банківського обслуговування до рівня партнерства між підприємствами і банками.

Внаслідок проведеного дослідження щодо актуального стану функціонування банківського сектору України виявлено, що стійкість банківської системи від початку військових дій і до сьогодні побудована на значному розширенні обсягів банківської діяльності в 2021 році, зокрема росту кредитного і депозитного портфеля, інвестицій і операцій з цінними паперами. Це призвело до значних позитивних фінансових результатів та високого рівня рентабельності, порівняно з попередніми роками. Позитивні показники банківського сектору в 2021 році створили фінансову стійкість для подальших викликів та розвитку банківського бізнесу. Активна адаптація бізнес-моделей банків до невизначених умов воєнного часу за підтримки Національного банку України дозволила досягти загального позитивного фінансового результату та показників рентабельності у 2022 році. Однак, попри загальну доходність банківського сектору, значна частина банків залишається у збитку і може бути визнана регулятором як проблематична. Загальний тренд свідчить про зменшення обсягу кредитів для корпоративного сектору та збільшення частки кредитів для фізичних осіб. Міжбанківські кредити та депозити демонструють невеликий, але стабільний ріст протягом років. Зростання кредитів органам державної влади та місцевого самоврядування свідчить про збільшення фінансової підтримки громадських проєктів.

Юридична компанія «Кейс Інвест» була заснована 3 листопада 2014 року і успішно функціонує на ринку юридичних послуг України. Умови повномасштабної війни вимагають від компаній виживання та адаптації, і на сучасному етапі можна визначити перспективи для юридичних фірм в ряді секторів, таких як юридичне обслуговування ІТ, обслуговування міжнародних компаній, інфраструктура, енергетика, машинобудування, агропромисловість, фінансовий сектор та штучний інтелект. Особливо актуальною залишається тема захисту особистих даних, що набуває вагомості в умовах цифрових технологій та

повномасштабної війни. Здатність використовувати досягнення періоду пандемії COVID-19 стає важливою умовою для функціонування ринку юридичних послуг в умовах війни. Серед цих досягнень варто відзначити використання програмного забезпечення для управління компаніями, проведення віртуальних переговорів з клієнтами, впровадження онлайн-платежів, електронний документообіг та електронні підписи, а також використання хмарних сховищ та цифрових каналів для ефективної взаємодії з цільовою аудиторією.

На підставі фінансово-економічного аналізу АО «Кейс Інвест» за 2020-2022 роки можна зробити наступні висновки. У 2022 році підприємство стикнулося зі значними фінансовими втратами, спричиненими зменшенням обсягів послуг та працівників. Водночас підприємству вдалося підвищити зарплатовіддачу та фондівіддачу за рахунок оптимізації витрат на оплату праці та основних фондів. Порівняно з 2020 роком, підприємство стало більш фінансово стійким у 2022 році, завдяки збільшенню власного капіталу та зменшенню залученого капіталу. Однак високий рівень фінансової залежності залишається. У 2022 році підприємство стало менш ліквідним, зменшивши оборотність оборотного капіталу та збільшивши поточні зобов'язання. Незважаючи на достатній рівень абсолютної ліквідності, рівень поточної та швидкої ліквідності залишається недостатнім, що може вплинути на покриття поточних зобов'язань при несподіваних витратах. Також, у порівнянні з 2020 роком, підприємство стало менш забезпеченим необоротними активами у 2022 році.

Аналіз взаємодії з фінансовими організаціями в рамках надання юридичних послуг є ключовою частиною стратегії компанії «Кейс Інвест». Спеціалізація на фінансовій сфері передбачає широкий спектр взаємодії з різними клієнтами, що містить аналіз клієнтських потреб, фінансовий моніторинг, узгодження документації, представництво інтересів клієнтів та дотримання регуляторних стандартів. Аналіз цієї взаємодії спрямований на максимізацію користі для клієнтів та забезпечення їхньої правової захищеності у фінансовому секторі.

В результаті проведеного дослідження була здійснена оцінка ефективності інтернет-просування юридичних послуг у місті Київ. Вивчено рівень довіри мешканців міста до реклами і вибір каналу для пошуку юриста. Також досліджено частоту користування послугами юристів та увагу, яку респонденти приділяють рекламі юридичних послуг. Отримана інформація вказує на важливість наявності публічного облікового запису юриста в соціальних мережах, а також відображає вимоги респондентів до реклами юридичних послуг. Аналіз результатів вказує на те, що компанія «Кейс Інвест» недостатньо активно використовує соціальні мережі для просування своїх юридичних послуг, що може знижувати ефективність цього комунікаційного каналу.

Запропоновано створити «Віртуальний офіс» з метою розширення просування юридичних послуг. Впровадження технологій у сферу права, таких як Legal Tech, дозволяє використовувати різні типи даних та методи їх обробки. Розвиток автоматизованих аналітичних систем, використання штучного інтелекту та суміжних технологій може значно поліпшити аналіз великих обсягів інформації і надати швидкі та ефективні результати.

У проєкті обґрунтовано впровадження автоматизації юридичної роботи через компіляцію мови юристів і розробників. Це сприяє ефективній взаємодії та покращенню роботи юристів. Проєкт вартує впровадження в АО «Кейс Інвест», оскільки його чистий приведений дохід становить 2400,4 тис. грн., термін окупності – 3,13 роки, а індекс рентабельності складає 1,43.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Банківська система : навчальний посібник. За ред. Н.С. Ситник та ін. ; за заг. ред. Н.С. Ситник. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 580 с.
2. Банківська система : підручник. За ред. М.І. Крупка та ін. ; за ред. д-ра екон. наук, проф. М.І. Крупки. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2013. 556 с.
3. Бащенко Н. О., Русіна Ю. О. Удосконалення інвестиційної політики комерційного банку в сучасних умовах. Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу: збірник тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (м. Київ, 25 березня 2021 р.). Київ: КНУТД, 2021. С. 146–148.
4. Васильців Т. Г., Міценко Н. Г., Мульська О. Г., Зайченко В. В. Економічний потенціал vs економічна безпека підприємства: точки конвергенції та дивергенції. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. 2023. Вип. 36. С. 23–29. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7625341>
5. Відбудова України: принципи та політика/ під ред. Юрія Городніченка, Ілони Сологуб, Беатріс Ведер ді Мауро URL: <https://cepr.org/publications/books-and-reports/rebuilding-ukraine-principles-and-policies>.
6. Вовчак О. Д., Рушишин Н. М. Інвестиційний менеджмент: навч. посібник,. Львів : ЛТЕУ, 2016. 354 с.
7. Воскобоєва, О., Ромащенко, О. Стратегічне партнерство як основа сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-48>
8. Гребешкова О. М., Махова Г. В. Проєктний підхід до формування стратегічних партнерств підприємств. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2016. Випуск 22. С. 23–27.
9. Грищук А. М., Шарко А. Р. Теоретичні основи інвестиційної діяльності банків. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.10. С. 190–195.

10. Данилюк М.О., Крихівська Н.О., Данилюк-Черних І.М. Стратегічне партнерство суб'єктів господарювання з позицій поведінкової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Випуск 29. С. 41–46.
11. Деякі питання державної реєстрації та функціонування єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції, в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України № 209 від 06.03.2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/209-2022-п#Text>.
12. Долінський Л. Б. Кредитно-інвестиційна діяльність банківських установ: сутність та особливості здійснення в Україні. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2018. № 18(72). С. 433–438.
13. Доходи та витрати банків України. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>
14. Еркес О., Калита О., Сундук Т. Банківська система України в умовах війни. *SCIENTIAFRUCTUOSA*. 2022. № 144(4). С. 122-133.
15. Забчук Г., Іващук О. Ризики банківської системи України в умовах воєнного стану. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2022. № 1-2. С. 50-61.
16. Заволока, Ю., Кузьменко, О., & Кузьменко, В. РОБОТА БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ ТА ВАЛЮТНОГО РИНКУ В УМОВАХ ВІЙНИ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-3>
17. Загороднюк О. В., Півторак М. В., Малюга Л. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 4. С. 94–98. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-15>
18. Закон України №2180-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення стабільності системи гарантування вкладів фізичних осіб» від 01.04.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2180-20#Text>.

19. Занора В. О. Стратегічний аналіз як основа управління проектами розвитку підприємства. *European Journal of Economics and Management*. 2020. Vol. 6. Iss. 1. P. 151–157. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2020/eujem_2020_6_1/22.pdf
20. Заславська О. Аналіз кредитно-інвестиційної діяльності українських банків. *Схід*. 2012. № 4(118). С. 30–35.
21. Захарченко, В. П. Моніторинг ринку юридичних послуг як об'єкта публічного управління в умовах повномасштабної війни в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 4(106). С. 103–108. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-4\(106\)-103-108](https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-103-108)
22. Захід підготує «план Маршалла» для відбудови України –Джонсон // УКРІНФОРМ. 08.03.2022. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-uazom/3424010-zahid-pidgotue-plan-marsalla-dla-vidbudovi-ukraini-dzonson.html>
23. Зачосова Н. В., Коваль О. В., Сафонов Д. В. Активні та пасивні стратегії управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в умовах традиційних та інноваційних загроз. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1. С. 43–48. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-43-48](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-43-48)
24. Звіт про діяльність Ради з фінансової стабільності (серпень 2021 – липень 2022). Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSB_Report%202021-2022.pdf?v=4.
25. Згруповані балансові залишки (у розрізі банків). Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.
26. Іванець І.В., Жолнерчик Г.Ю. Банківське інвестиційне кредитування як ключове джерело фінансування розвитку реального сектору економіки. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Вип. 1. С. 37-44.
27. Інфляційний звіт. Квітень 2023 р. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q2.pdf?v=4

28. Кальченко О. М., Лисиця А. В. Сучасні тенденції та перспективи розвитку банківсько-страхової інтеграції в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. № 1 (13). С. 131–139.
29. Капраль О.Р. Ідентифікація чинників стимулювання інвестиційної діяльності комерційних банків. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2016. Вип. 2(74). С. 86–93.
30. Клапків М. С. Страхування фінансових ризиків: монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2015. 570 с.
31. Коваленко, Ю. Особливості нормативно-правового регулювання FINTECH на діджиталізованих ринках банківських і страхових послуг в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 1 (33). С. 139–153. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-139-153](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-139-153)
32. Лідери ринку. Рейтинг юридичних компаній – 2023. Олена Осмолівська. <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/lideri-rinku-reyting-yuridichnih-kompaniy--2023.html>
33. Лотоцький В.А. Етапи організації та критерії оцінювання взаємодії підприємств та банків. *Фінансовий простір*. 2015. № 3(19). С. 53-60. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/files/1503/15lvaeot.pdf>.
34. Луців Б.Л., Банки в інвестуванні економічного розвитку. Світ фінансів. 2015. Вип. 1 С. 151–161.
35. Макаренко. Ю. П., Покотило. К. В. Теоретичні аспекти взаємодії банків та страхових компаній. *Економіка та держава*. 2014. № 9. С. 67–70.
36. Марченко О.С. Юридичний консалтинг: сутність та роль у правовій економіці : монографія. Харків: ФОП Данилко Н.С., 2016. 243 с.
37. Наглядова статистика Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistics/supervision-statistics#1>.
38. Огляд банківського сектору. Лютий 2023 року. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2023-02.pdf?v=4.

39. Онищенко О. В., Яценко Н. М., Гончаренко Н. О. Роль економічної безпеки у стратегічному управлінні промисловим підприємством. *Інтернаука*. Серія «Економічні науки». 2022. № 4. С. 119–127. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-4>
40. Основні показники діяльності банків України / Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442.
41. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
42. Параниця Н.В. Особливості взаємодії банків і промислових підприємств. *Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право)*. 2011. № 4(55). С. 89-95.
43. Петик М.І., Батенчук М. Оцінка кредитно-інвестиційної діяльності банків в Україні. *Гроші, фінанси і кредит*. 2020. № 49. С. 44-49.
44. Пишний А. Фактор незламності: як фінансова система долає виклики війни та що буде далі. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/02/16/697112>.
45. Полякова О.М., Душенко А.В. Особливості розвитку стратегічних альянсів і партнерств на залізничному транспорті України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 37–45.
46. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 7 грудня 2000 р. № 2121-III. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>
47. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України № 64/2022 від 24.02.2022 URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>.
48. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18 вересня 1991 р. № 1560-XII. Верховна Рада України. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>

49. Пшик Б. І., Печенко О.О. Актуальні проблеми розвитку банківської інвестиційної діяльності в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2014. Вип. 2. С. 24–32.
50. Ревуцька А. О., Смолій Л. В. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 2. С. 129–134. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Revutska-A.O.-Smolij-L.V..pdf>
51. Рішення «Про тимчасове обмеження проведення операцій на ринках капіталу» №136 від 24.02.2022. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2022/02/24.02.2022.pdf>
52. Русіна Ю. О., Бащенко Н. О. Формування та реалізація інвестиційної політики комерційного банку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 3. С. 37–46.
53. Садура О. Б., Агрес О. Г. Особливості взаємовідносин між банками та страховими компаніями: тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної конференції "Управління інноваційним процесом в Україні: розвиток співпраці", Львів, 2020. С. 181–183.
54. Селезньова Г. О. Особливості стратегічних партнерств у сучасних умовах господарювання. *Економіка і суспільство*. 2019. Випуск 20. С. 372–376.
55. Смолінська С. Д., Самбірська О. Р. Аналіз кредитно-інвестиційної діяльності банку. *Economics*. 2019. № 2. С. 115-122.
56. Старі труднощі та нові можливості: ринок юридичних послуг 2019/2020. *Юридична газета онлайн*. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/stari-trudnoshchi-ta-novimozhливosti-rinok-yuridichnih-poslug-20192020.html>.
57. Статистика банків України. Міністерство фінансів: вебсайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/>
58. Табенська Ю. В. Аналіз та оцінка якості кредитного портфелю банків. *Молодий вчений*. 2018. № 8. С. 133-139.

59. Фурса Т.П. Системний підхід при проведенні аналізу взаємодії підприємств і банківських установ. *Економічний аналіз*. 2014. № 3 (Том 15). С. 212-217.
60. Хаустова В. Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 482–494. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-482-494>
61. Хохуляк О.О. Ринок юридичних послуг Сполучених Штатів Америки: становлення та тенденції розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. № 7 (3). С. 142–146.
62. Чим живе юридичний ринок в Україні: 50 юркомпаній за доходами у 2022 р. 17.10.2023. <https://youcontrol.com.ua/data-research/chym-zhyveyurydychnyy-rynok-v-ukrayini-50yurkompaniy-za-dokhodamy-u-2022-r/>
63. Black N. 7 types of tech tools to help lawyers set up virtual offices. *ABA Journal*. 2020. URL: <https://www.abajournal.com/web/article/law-in-the-time-of-coronavirus-what-tools-do-lawyers-need-to-set-up-virtual-offices>.
64. Cassim Z., et al. The \$10 trillion rescue: How governments can deliver impact. McKinsey & Company. 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/ourinsights/>
65. Kavadias S., Ladas K., Loch C. The Transformative Business Model. *Harvard Business Review*. 2016. URL: <https://hbr.org/2016/10/the-transformative-business-model>.
66. Urban H. Why Lawyers Have Nothing to Fear from Machine Learning and AI. *Law Practice Today*. 2019. URL: <https://www.lawpracticetoday.org/article/lawyers-nothing-fear-machine-learning-ai/>.
67. Vonderstein R. The future of software for law firms: from mandate acquisition to digital case processing. *Wolters Kluwer*, 2021. URL: <https://www.wolterskluwer.com/en-gb/expert-insights/the-future-of-software-for-law-firms-from-mandate-acquisition-to-digital-case-processing>.

68. World Bank. 2022. «Ukraine: Rapid Damage and Needs Assessment, August 2022». URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099445209072239810/pdf/P17884304837910630b9c6040ac12428d5c.pdf>

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена
фінансова звітність"
(пункт 5 розділу I)

Спрощений фінансовий звіт суб'єкта малого підприємства

		КОДИ		
		202	1	01
Дата (рік, місяць, число)	за			
Підприємство <u>Адвокатське об'єднання "Кейс Інвест"</u>	ЄДРПОУ			
Територія <u>солом'янський</u>	КОАТУУ	8038900000		
Організаційно-правова форма господарювання <u>інші організаційно-правові форми</u>	КОПФГ	995		
Вид економічної діяльності <u>діяльність у сфері права</u>	за КВЕД	69.10		
Середня кількість працівників, осіб <u>7</u>				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон				

Форма № 1-
мс

Код за ДКУД

1801006

1. Баланс
на 01 01 2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	32,10	408,3
первісна вартість	1011	74,10	501
знос	1012	42,00	92,40
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	32,10	408
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	0	0
Поточна дебіторська заборгованість	1155	505,5	2726,7
Гроші та їх еквіваленти	1165	1582,2	279
Інші оборотні активи	1190	24,6	91,8
Усього за розділом II	1195	2112,3	3097,5
Баланс	1300	2144,4	3505,8

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	229,2	912
Усього за розділом I	1495	229,2	912
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	1761,3	2557,5

розрахунками з бюджетом	1620	151,8	0
розрахунками зі страхування	1625	0	0
розрахунками з оплати праці	1630	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2,1	36,3
Усього за розділом III	1695	1915,2	2593,8
Баланс	1900	2144,4	3505,8

**2. Звіт про фінансові результати
за 2020 р.**

Форма № 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6558,9	
Інші доходи	2160	150,9	
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	6709,8	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4515,9	
Інші витрати	2165	1511,1	
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	6027	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	682,8	
Податок на прибуток	2300	122,4	
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	560,4	

Керівник

(підпис)

(ініціали,
прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали,
прізвище)

Додаток Б

Додаток 2
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського
обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

Спрощений фінансовий звіт суб'єкта малого підприємства

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
			2022 1 01
Підприємство	Адвокатське об'єднання "Кейс Інвест"	за ЄДРПОУ	
Територія	солом'янський	за КОАТУУ	8038900000
Організаційно-правова форма господарювання	інші організаційно-правові форми	за КОПФГ	995
Вид економічної діяльності	діяльність у сфері права	за КВЕД	69.10
Середня кількість працівників, осіб	7		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон			

1. Баланс
на 01 01 2020 р.

Форма № 1-
мс

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	408,3	244,5
первісна вартість	1011	500,7	561,9
знос	1012	92,4	317,4
Інші необоротні активи	1090		42,6
Усього за розділом I	1095	408,3	287,1
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	0	0
Поточна дебіторська заборгованість	1155	2726,7	1279,8
Гроші та їх еквіваленти	1165	279	712,5
Інші оборотні активи	1190	91,8	95,4
Усього за розділом II	1195	3097,5	2087,7
Баланс	1300	3505,8	2374,8

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	912	1389,9
Усього за розділом I	1495	912	1389,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
1595			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	2557,5	665,1
розрахунками з бюджетом	1620	0	135

розрахунками зі страхування	1625	0	4,8
розрахунками з оплати праці	1630	0	18
Інші поточні зобов'язання	1690	36,3	168
Усього за розділом III	1695	2593,8	990,9
Баланс	1900	3505,8	2374,8

2. Звіт про фінансові результати
за 2021 р.

Форма № 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4656,9	6558,9
Інші доходи	2160	47,1	150,9
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	4704	6709,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2678,1	4515,9
Інші витрати	2165	1299,9	1511,1
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	3978	6027
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	726	682,8
Податок на прибуток	2300	130,8	122,4
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	595,2	560,4

Керівник

(підпис)

(ініціали,
прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали,
прізвище)

Додаток В

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена
фінансова звітність"
(пункт 5 розділу I)

Спрощений фінансовий звіт суб'єкта малого підприємства

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
		за	202 3 1 01
Підприємство	Адвокатське об'єднання "Кейс Інвест"	ЄДРПОУ	
Територія	солом'янський	за	8038900000
Організаційно-правова форма господарювання	інші організаційно-правові форми	КОПФГ	995
Вид економічної діяльності	діяльність у сфері права	за КВЕД	69.10
Середня кількість працівників, осіб	7		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон			

1. Баланс
на 01 01 2023 р.

Форма № 1-
мс

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	244,5	135,9
первісна вартість	1011	561,9	715,8
знос	1012	317,4	579,9
Інші необоротні активи	1090	42,6	42,6
Усього за розділом I	1095	287,1	178,5
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	0	31,2
Поточна дебіторська заборгованість	1155	1279,8	1269,3
Гроші та їх еквіваленти	1165	712,5	928,5
Інші оборотні активи	1190	95,4	146,7
Усього за розділом II	1195	2087,7	2375,7
Баланс	1300	2374,8	2554,2

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1389,9	1279,5
Усього за розділом I	1495	1389,9	1279,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		

III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	665,1	753,9
розрахунками з бюджетом	1620	135	113,1
розрахунками зі страхування	1625	4,8	0
розрахунками з оплати праці	1630	18	0
Інші поточні зобов'язання	1690	168	437,7
Усього за розділом III	1695	990,9	1304,7
Баланс	1900	2374,8	2554,2

**2. Звіт про фінансові результати
за 2022 р.**

Форма № 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4902,9	4656,9
Інші доходи	2160	198	47,1
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	5100,9	4704
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3204,9	2678,1
Інші витрати	2165	2030,1	1299,9
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	5235	3978
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-134,1	726
Податок на прибуток	2300	0	130,8
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-134,1	595,2

Керівник

(підпис)

(ініціали,
прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали,
прізвище)

