

Спільні підприємства, їх роль у системі управління проблемними активами та можливості для бізнесу

Олександр Алефіренко

*аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: alefirenkoop@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0008-4664-7279*

Віктор Терехов

*д.е.н., професор, професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: victort@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-3400-6833*

Під терміном спільне підприємство прийнято розуміти підприємство, засноване на спільному капіталі, управлінні та розподілі результатів і ризиків між партнерами, які можуть включати українські та іноземні суб'єкти господарської діяльності.

Хоча точна загальна кількість спільних підприємств в Україні, не завжди легко доступна в актуальній публічній статистиці, можна навести дані щодо компаній з іноземним капіталом, які часто є формою спільних підприємств.

За даними аналітичного центру YouControl, в Україні станом на квітень 2024 року було зареєстровано приблизно 2,9 тис. компаній, що працюють з іноземним капіталом. Крім того, з 24 лютого 2022 року по 30 квітня 2024 року в структурі власності 3570 юридичних осіб з'явилися бенефіціари або учасники із зарубіжних країн. Загальна виручка компаній з іноземними інвестиціями, які подали фінансову звітність за 2023 рік, становить 189 млрд. грн. (Youcontrol, 2024).

У сферах оптової і роздрібною торгівлі та ремонту автотранспортних засобів працюють 44% з зазначених компаній. Крім того, активність іноземних інвесторів спостерігалась в переробній промисловості, професійній, науковій та технічній діяльності, будівництві та ІТ. Найбільша кількість нових іноземних компаній зареєстровано у Львівській області – 778, Одеській – 484, та Київській області - 448.

Інвестицій від США шляхом внесення в статутний капітал отримали 239 компаній. Наприклад, у квітні 2022 зареєстровано ТОВ «СТАРЛІНК ЮКРЕЙН», яка працює у сфері супутникового електрозв'язку. Кінцевий бенефіціар — громадянин США Ілон Маск.

Сучасні умови функціонування фінансового сектору України вимагають впровадження ефективних механізмів управління проблемними активами (non-performing assets, NPA), що є ключовою передумовою підвищення стійкості банківської системи та розвитку бізнес-середовища (НБУ, 2023). Одним із перспективних інструментів є спільні підприємства (joint ventures, JV), які забезпечують поєднання капіталу, експертизи та управлінських технологій державних і приватних інституцій (МФУ, 2012).

Створення спільних підприємств у сфері роботи з проблемними активами дозволяє формувати цілісну інфраструктуру врегулювання заборгованості, забезпечувати концентрацію професійних компетенцій і підвищувати прозорість операцій. Міжнародна практика демонструє, що спільні підприємства сприяють залученню іноземних інвестицій, та впровадженню сучасних цифрових платформ для моніторингу та продажу активів (Deloitte, 2024).

З точки зору менеджменту, спільні підприємства забезпечують розподіл ризиків, оптимізацію процесів реструктуризації та можливість застосування передових практик корпоративного управління, зокрема стандартів ЄС щодо роботи з NPL. Участь держави або державних банків у таких партнерствах підсилює довіру інвесторів і прискорює очищення балансів фінансових установ, що відповідає стратегії гармонізації з європейським фінансовим простором.

Для бізнесу створення спільних підприємств відкриває можливість доступу до нових ресурсів, розвитку партнерських моделей, підвищення інвестиційної привабливості та участі у формуванні професійного ринку distressed assets. JV стають платформою для розвитку інноваційних сервісів — від автоматизованих систем оцінювання ризику до електронних аукціонів продажу активів.

Співпраця між Піреус Банком (Piraeus Bank), який є частиною великої міжнародної фінансової групи, та українською фінтех-компанією Activitis, засновником цифрової платформи WEAGRO, є прикладом спільного підприємства або стратегічного партнерства з ознаками СП у формі створення нового цифрового продукту/сервісу. Мета проекту - створити інноваційну цифрову екосистему, яка забезпечить мікро-, малі та середні аграрні підприємства швидким, зручним та доступним доступом до банківських та фінансових послуг, усуваючи традиційну паперову бюрократію. (Фінтехінсайдер, 2025).

Це партнерство є класичним прикладом того, як СП об'єднує дві взаємодоповнюючі, але різні компетенції.

Внесок Піреус Банк: Надійна банківська ліцензія, міжнародна експертиза в кредитуванні аграрних підприємств, доступ до банківського капіталу, кредитні ресурси, європейські стандарти фінансової діяльності.

Внесок фінтех-компанії Activitis: цифрові технології та гнучкість. Створення та розвиток цифрової екосистеми WEAGRO, фінтех-рішення, швидка розробка ІТ-продуктів, автоматизація процесів. Створення зручного, повністю цифрового інтерфейсу та алгоритмів для обслуговування фермерів (швидкий скоринг, онлайн-заявки). BNPL — це сервіс «купи зараз, заплати пізніше» (англ. Buy Now, Pay Later), який дозволяє покупцям придбати товар або послугу одразу, а розбити вартість на кілька рівних, зазвичай безвідсоткових, платежів. Ця послуга працює як альтернатива класичним кредитам та розстрочці, відрізняючись тим, що продавець одразу отримує повну суму від фінансового посередника (а не банку), а покупець сплачує решту частинами, часто без переplat, за короткий період часу.

Можливості для Бізнесу:

1) Для Піреус Банку: діджиталізація процесу кредитування, без необхідно-

сті створення власної, з нуля, дорогої цифрової інфраструктури.

2) Для Activitis: доступ до банківської ліцензії, фінансових ресурсів та довіри, які надає великий міжнародний банк, що робить їхній продукт більш надійним та конкурентоспроможним.

3) Для агробізнесу: отримання комплексного, швидкого та прозорого фінансового сервісу в одному застосунку, скорочуючи час на отримання позитивного кредитного рішення.

Ключові слова: спільні підприємства, joint ventures, діджиталізація, BNPL, менеджмент, управління непрацюючими активами, NPA.

Список використаних джерел

1. Міністерство Фінансів України. (2012). Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 28 (МСБО 28). Інвестиції в асоційовані підприємства. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_046#Text
2. Національний Банк України (НБУ). (2025). Звіт про фінансову стабільність. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report>
3. PwC. (2024). European loan portfolio sales Market update – Q4 2024. URL: <https://www.pwc.co.uk/financial-services/assets/pdf/european-non-core-asset-market-update-q4-2024.pdf>
4. Deloitte. (2024). French Banking & NPL Portfolio Outlook 2024. URL: <https://www.deloitte.com/fr/fr/Industries/financial-services/research/french-banking-and-npl-portfolio-outlook-2024.html>
5. KPMG. (2022). Navigating European distressed markets. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/11/navigating-european-distressed-markets.pdf>
6. Перший цифровий банк для агробізнесу та перспективи українського ринку: блиц-інтерв'ю з Яннісом Кіріакопулосом, головою правління Піреус Банку. Фінтехінсайдер. (2025). URL: <https://fintechinsider.com.ua/pershij-cyfrovij-bank-dlya-agrobiznesu-ta-perspektyvy-ukrayinskogo-rynku-blicz-intervyyu-z-yannisom-kiriakopulosom-golovoyu-pravlinnya-pireus-banku/>
7. Youcontrol. (2024). URL: <https://youcontrol.com.ua/data-research/inozemni-investytsiyi-v-ukrayini-189-mlrd-hrn-vyruchky-za-2023/>