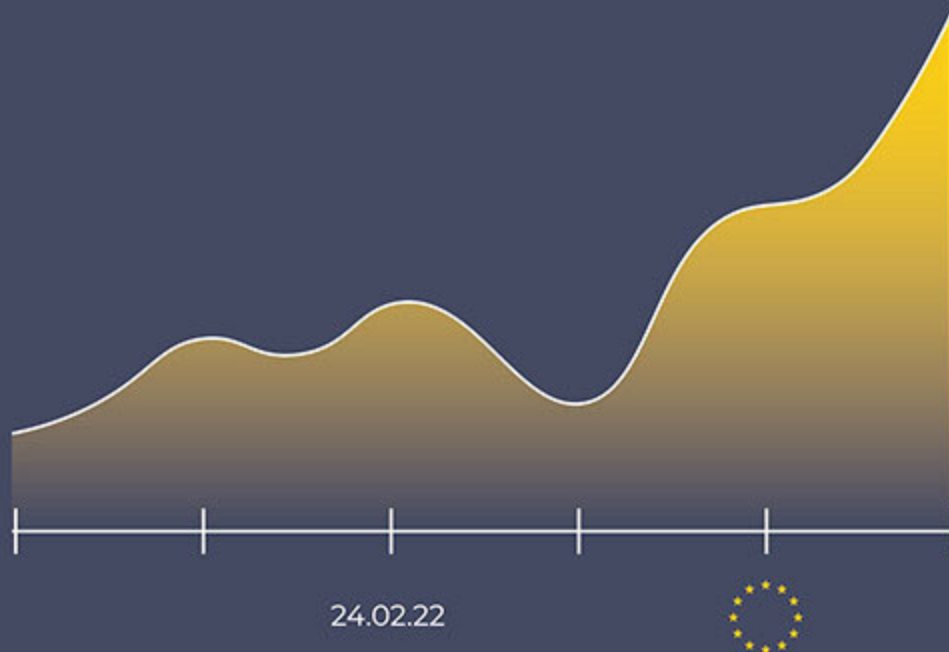


Любомир Остапів



# ВІЙНА та БЮДЖЕТ

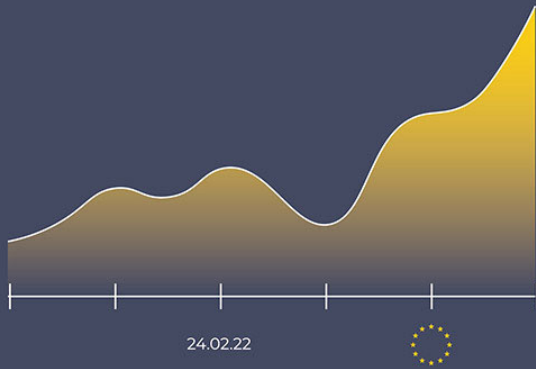
Уроки персональних фінансів

Хроніки боротьби українців на економічному фронті

Погляд у фінансове майбутнє України



Любомир Остапів



# ВІЙНА та БЮДЖЕТ

Уроки персональних фінансів

Хроніки боротьби українців на економічному фронті

Погляд у фінансове майбутнє України

## Анотація

У книзі Любомира Остапіва йдеться про економічний фронт у двох його вимірах.

Перший вимір — те, що сталося в персональних фінансах, економіці та банківській системі. Уроки сімейного бюджету за форс-мажору. Чому вистояла банківська система. Курс гривні та чинники майбутнього національної валюти. Глибина падіння економіки України. Податкова реформа воєнного часу. Фінтехреволюція для українців.

Другий вимір — сотні тисяч українців у численних робочих групах, які успішно реалізували ізоляцію економіки ворога. Потужні санкції Заходу та добровільний вихід міжнародних компаній із ринку росії повернули економіку агресора в «ліхіє дев'яностиє». Щоб їм бракувало ресурсів продовжувати цю війну роками і тим паче починати нові!

Також у книзі йдеться про фінансове майбутнє України. Про глобальні тренди та наше місце в них. Про міжнародну допомогу та фонди відновлення України. Про гроші на відбудову. Про економічний патріотизм.

Про майбутнє автор розповідає зі здоровим оптимізмом. Бо після всього, що сталося, нам важливо дивитися вперед. Адже перемога — не просто вистояти і зберегти території. Перемога — це відбудувати кращу Україну.

*Усі права застережено. Жодну частину цієї книжки не можна використовувати, відтворювати, публікувати уривки без письмового дозволу автора та видавництва.*

ISBN 978-617-7933-64-8

© Любомир Остапів, текст, 2022

© Анастасія Нечипорук, дизайн обкладинки, 2022

Любомир Остапів

**Війна та бюджет: Уроки персональних  
фінансів. Хроніки боротьби українців на  
економічному фронті. Погляд у фінансове  
майбутнє України**

## Передмова

Першу ніч війни ми спали вдома. Тепло і спокійно. А другу одягненими, в машині, у підземному паркінгу-бомбосховищі Ірпеня. Життя розділилося на до та після 24 лютого 2022 року.

Уранці другого дня війни наша сім'я у складі мене, дружини, 4-річного малюка та кота Тімки поїхала до Вінницької області, де мешкають мої батьки. Усі наші матеріальні пожитки вмістились у маленький багажник седана KIA K5. На задні сидіння взяли двох до цього дня незнайомих нам сусідів.

Я, як і багато з вас, у жахливому кошмарі не міг уявити великої війни на українській землі. Хоча попередження про можливий напад лунали впродовж усієї зими. Я обговорював їх і з родиною, і з колегами, і з клієнтами iPlan.ua[1]. Перший прогноз по вторгненню був на 16 лютого. Ми в цей час були на Кіпрі в сімейній подорожі з нагоди 6-ї річниці шлюбу. Нас радше хвилював не напад, а чи зможемо ми повернутися літаком додому.

В Україну ми прилетіли 19 лютого, а 21-го купили в друзів маленьке сімейне кафе в Ірпені. Його історію наведу далі в книзі, вона нагадує відомий американський фільм «Don't look up»[2].

Журнал НВ у номері від 29 січня написав: «Банк JP Morgan і рейтингова агенція Fitch в аналітиці для своїх клієнтів зазначили, що не чекають великої воєнної операції проти України».

От і ми не очікували. Мало хто чекав великої вітчизняної війни. Хіба що один мій товариш, власник бухгалтерської компанії, який з 2014 року тренувався і пішов воювати добровольцем 2022 року.

Утім, війна прийшла — і кожен із нас зайняв у ній своє місце: на фронті, у волонтерських групах, на робочих місцях.

Окрім «військового» фронту, є тилова економіка логістики та постачання. Є гуманітарні ініціативи допомоги цивільним і біженцям. Є інформаційна війна та розвідка. Є кібервійна. У цій книзі я розповім вам про економічний фронт у двох його вимірах.

Перший вимір — те, що сталося в персональних фінансах, економіці та банківській системі. Уроки сімейного бюджету з форс-мажору. Чому вистояла банківська система. Курс гривні та чинники майбутнього національної валюти. Глибина падіння економіки України. Податкова реформа воєнного часу. Фін-техреволюція для українців.

Другий вимір — сотні тисяч українців у численних робочих групах, які успішно реалізували ізоляцію економіки ворога. Потужні санкції Заходу та добровільний вихід міжнародних компаній із ринку росії повернули економіку агресора в «ліхіє дев'яностіє». Щоб їм бракувало ресурсів продовжувати цю війну роками і, тим паче, починати нові!

Також я напишу про фінансове майбутнє України. Про глобальні тренди та наше місце в них. Про міжнародну допомогу та фонди



відновлення України. Про гроші на відбудову. Про економічний патріотизм.

Про майбутнє розповім зі здоровим оптимізмом. Бо після всього, що сталося, нам важливо дивитися вперед. Адже перемога — не просто вистояти і зберегти територію.

Перемога — це відбудувати кращу Україну.

Президент Володимир Зеленський у зверненні до народу Швейцарії 19 березня 2022 року сказав:

*Мені щиро хотілося б, щоб українці жили, як швейцарці. Щоб могли спільно вирішувати все про власне, своє життя. Про свою землю. Не чекаючи чогось від політиків — зайвих слів, а голосуючи на референдумі.*

*Щоб могли бути впевненими попри всі фінансові кризи у світі, що їхня держава все витримає і залишиться лідером. Лідером довіри, лідером стабільності. Мрією для всіх людей. Успішних, не дуже — неважливо, якого рівня, просто для всіх людей.*

*Щоб українці могли, як швейцарці, відчувати, що вони живуть у справжніх громадах, які дбають про спільне для всіх — про благо для кожного.*

Ми, українці, зараз стоїмо з гордо піднятою головою перед світом.  
Іноземці захоплюються нашою мужністю і стійкістю.

Я сподіваюсь, ми відбудуємо економіку та досягнемо рівня розвитку,  
щоб мільйони біженців і заробітчан поверталися.

Щоб далі передати квітучу багату Україну своїм дітям.

Ця книга також і про це.

## **Розділ 1. Уроки персональних фінансів**

Кожен має план до того часу, поки не отримає удар в обличчя.

Легендарний боксер Майк Тайсон

## Резервний фонд

Доки себе пам'ятаю в темі фінансової просвіти, я завжди популяризував ідею резервного фонду на 3–6 місяців життя родини. На початок війни в нашому сімейному ліквідному резерві було близько 16 тисяч доларів у кеші, картках Моно, Привату, Альфа, Bank of America та державних облігаціях України. Понад половина — долар, частка гривні та трішки євро.

А також іще дещо. Не зовсім резервний фонд, але додаткові елементи ліквідності:

- Кредитна лінія Монобанку — 150 000 гривень. Її, здається, порізали в перші дні війни, але потім швидко повернули. Точно не знаю, бо ми нею не користувалися.
- Картка американського банку Chase із кредитною лінією на 4000 доларів.
- Кредитна лінія Raupal у США — 3750 доларів.

24 лютого 2022 року в миль серцю Бучанський район прилетів навіть не чорний лебідь, а два десятки російських вертольотів із висадкою десанту в Гостомелі.

Я вирішив не виходити на ринг проти Майка Тайсона.

Якби ми не виїхали з Ірпеня на другий день війни, гроші не мали б значення. Наші сусіди, які залишились у місті, жили у підвалі. Спершу не стало газового опалення, через кілька днів обстрілів у районі зникла електрика. Люди готували їжу на багатті. За таких умов цінність мають не золото й долари, а тушонка та хліб.

Містечко Козятин Вінницької області, куди ми прибули, лежить усього лише у 203 кілометрах від Ірпеня. Та контраст був разючим: працювали аптеки та продуктові магазини, усюди можна було розрахуватися карткою. Найбільше в пригоді стала саме безготівкова гривня. Споживання перших місяців війни вмістилося в чотири прості категорії:

- продукти та побутові речі;
- одяг;
- іграшки для дитини;
- внески на армію, волонтерам і фінансова підтримка близьких людей.

Детальний бюджет доходів і витрат ми після початку війни вести облишили. До речі, хто шукає замітники російським програмам домашньої бухгалтерії Zenmoney та Coinkeeper, спробуйте Spendee, Homemoney, Toshl чи Wallet.

Ті, хто мав кошти в банківській комірці, стикнулись із фізичною загрозою їх знищення. Одному клієнту з банку запропонували забрати всі кошти, бо в разі окупації чи фізичного руйнування відділення банк відповідальність із себе знімав. Я знаю кількох людей, які опинилися в подібній ситуації, і для когось це була левова частка заощаджень усього трудового життя.

Ті, хто вивіз до Євросоюзу готівкову гривню, стикнулись з диким курсом і небажанням місцевих обмінників приймати її. Місцеві фінансові установи зрозуміти можна: якщо об'єми обміну за тиждень зростають у тисячі разів і всі люди тільки здають, куди їм гривню потім подіти? Честь і хвала нашим банкам, що за кордоном без проблем працювали картки українських банків, та ще й за курсами, близькими до офіційних 29,25 UAH/USD і 33,17 UAH/EUR.

Вивезти за кордон кеш у валюті, як і раніше, можна було до 10 000 євро на одну особу без декларування. Більше — тільки з декларуванням і наданням супровідних документів про походження коштів. Хоча, звісно, у часи хаосу норми іноді діють за правилом «як домовишся».

З усіх історій резервного фонду, що я почув і побачив за час війни, роблю такий висновок: потрібні різні валюти, кілька банків, в Україні та за кордоном, у різній формі. Щось десь не спрацює і заморозиться. Інша сума врятує життя. А загалом резерв допомагає легше пережити

психологічний шок і дає змогу подивитися вперед. Принаймні на кілька місяців.

Я люблю назви «подушка безпеки» та «захист від форс-мажорів». Однак мушу визнати, що варіанти наших батьків «на чорний день» і британців «rainy day fund»[3] промовистіші до того, що сталося.

Завжди повторював і далі нагадуватиму людям упродовж усього свого життя: «ремонтуйте дах, коли світить сонце».

Створюйте резерви, коли все добре.

## **Не шкодую, що не купував долари по 29–30**

У час фінансової тривоги я пишу статті, щоб заспокоїти людей. Одну таку я написав 19 січня 2022 року.

*1. Паніка — поганий час, курсові різниці високі, рішення емоційні.*

*Гроші мають бути прив'язані до життєвих цілей. Наприклад, по цілі «Пенсія» близько 90 % заощаджень ми робимо в твердій валюті у світових активах, бо це довгострокова мета. Тож гривню ми конвертуємо у світові активи за будь-якого курсу.*

*А от на ціль «Оновлення двох авто кожні 5 років» я беру акції українських агрокомпаній. Їх зручно купувати за гривню навіть невеликими сумами, при тому, що під капотом це — доларовий актив за рахунок експортної виручки.*

*В акціях завжди є ризик, що вони просядуть! Утім, мета оновлення авто є низькопріоритетною, і в такому разі можна буде почекати чи придбати дешевше авто.*

*2. Якщо взяти мету «Резервний фонд», то зараз 30 % вкладено в держоблігації в гривні. Ми живемо в Україні, і навіть за значного падіння частина нашого споживчого кошика є гривневою і мало змінюється в унісон із курсом.*



*Якщо курс усе ж значно зміниться, просто потрібно буде провести ребалансування портфеля долар/євро/гривня і привести портфель до цільових значень.*

*3. Навіть якби ми купували долари по 30 за наявності зайвої гривні, що потім з тими доларами робити? Під матрацом вони впевнено знецінюються. Останній рік у США була рекордна інфляція, доходило до 6,8 % річних. Гроші мають працювати на вас в активах!*

*4. Є події, які поза нашим контролем, наприклад початок воєнних дій. А є поведінка, яка під нашим контролем, — наявність фінансового плану, резервного фонду, регулярні заощадження, розуміння інвестицій.*

*Ліпше приділяти час і увагу тому, на що ми впливаємо!*

Цей текст навіть поширили журналісти. Чиєсь перше враження із заголовку: «Пролетів той експерт із некупівлею доларів».

Утім, ця оцінка поверхнева. Основна ідея посту в тому, що формування заощаджень та інвестицій залежить від фінансових цілей. І хоча великої війни в Київській області я не чекав, але довгострокові цілі в нас і так формувались у твердій валюті на 90 %. І в періоди зміцнення гривні, і в періоди її падіння.

Я часом згадую одного молодого інвестора, який грав у гру: гривня в кінці зими падає, а влітку міцніє. Це має під собою певні підстави на основі нашого експорту. Дійсно, на початку року Україна потребує більше імпортних енергоносіїв, а влітку активно експортує агропродукцію.

А потім 2019 року на ринок держоблігацій на кілька мільярдів доларів зайшли іноземці й поламали тренд, укріпивши гривню. Той хлопець втратив усі свої прибутки за 3 роки, утім, сподіваюся, засвоїв цінний урок. Пересічному інвесторові не варто спекулювати на валютних коливаннях. А на курс, окрім торгівлі, впливають операції з капіталом.

Я аж ніяк не шкодую, що ми не купували долари по 29–30. Гривню, яку мали на картках і в резервному фонді, ми з дружиною під час війни використовували на життя та допомогу.

Україна — продовольча супердержава, і тому навіть за наявності інфляції ціни на місцеві продукти не зростають лінійно з курсом долара. Так само, як і ціни на дитячі іграшки й одяг, вироблені в Україні.

## Пастки мозку. Home Bias. Country Risk

Поведінкові економісти дослідили та описали понад десять психологічних пасток (англійською biases) мозку інвестора.

Найпоширеніша пастка — це overconfidence («самовпевненість»). Чомусь багато інвесторів, серед них і українці, вірять, що отримають результати «як Баффет»: 20 % річних у доларах на проміжку 40 років. Хоча насправді ринок акцій із 7–10 % довгострокового зростання обігнати вдається одиницям. Про це свідчать численні дослідження, наприклад, аналіз індивідуальних рахунків показав: ті, хто робили активні операції з окремими акціями, програли ринку на 8,6 % за 2 роки[4].

Однак я хочу розповісти про іншу пастку під назвою «інвестуймо вдома» (home bias). Інвестопедія визначає її як «тенденцію інвесторів віддавати перевагу компаніям зі своєї країни перед компаніями з інших країн або регіонів». Тенденція інвестувати у власному дворі не є незвичайною чи дивною; це всесвітнє явище, звичне не тільки для американських інвесторів. Ця упередженість також зрозуміла, оскільки ми схильні впізнавати й цінувати національні бренди.

В умовах України це стосується не акцій, а бізнесу та нерухомості. Уявіть успішного підприємця, який роками розвивав свою справу й усе інвестував у неї. Йому 49 років. По ходу побудував дім, купив авто всім членам сім'ї, квартиру дитині. Вільні кошти вклав у комерційну нерухомість у Києві. Його поточні втрати величезні.

Спрацював ризик (country risk) України, яка має неадекватного імперського сусіда. Тепер ми розуміємо, чому іноземні інвестори, коли йшли до нас до війни, очікували дохідності не 2–10 %, як на розвинутих ринках, а 10–20 %. Один із провідних інвестиційних банків України навіть не розглядає проекти з очікуваною дохідністю по фінансовій моделі менше 15 % річних.

Так, сталося найстрашніше. Таке ми в жахіттях навіть не уявляли. Проте, якщо аналізувати, економічна історія України постійно дає нам уроки щодо заощаджень. Згадаю найпромовистіші:

- безконтрольний друк грошей і гіперінфляція початку 1990-х. Пам'ятаю один епізод зі свого дитинства. Був, мабуть, 1994 рік, а може, 1995. Мама мене послала до продуктової крамниці. Я дістав пачку банкнот і за десятки тисяч купоно-карбованців купив буханку хліба;
- обрання 2010 року президентом двічі засудженого. Кілька років по тому наша маленька інноваційна ІТ-компанія вже мала екстрений план евакуації з України на випадок приходу «смотрящих». У бізнесколах подекуди, як клан Януковича «віджимав» частки;
- перша військова агресія путлера 2014 року, знецінення гривні втричі, масовий банкопад.

У наступних розділах буде більше оптимізму. Однак і до, і після війни повторюю одне й те саме — диверсифікуйте капітал. Ваші пенсійні

заощадження мають бути вкладені в надійні активи. Ви не можете собі дозволити втратити все, якщо вам вже за 30.

## Заняття спортом і фінансові планери

Заняття спортом не потребують спеціалізованих знань. Кілька відео на ютубі подивитися та кілька статей прочитати. Так само не потрібно високотехнологічного обладнання. Можна займатись у звичайному спортзалі або взагалі без спеціального інвентарю вдома.

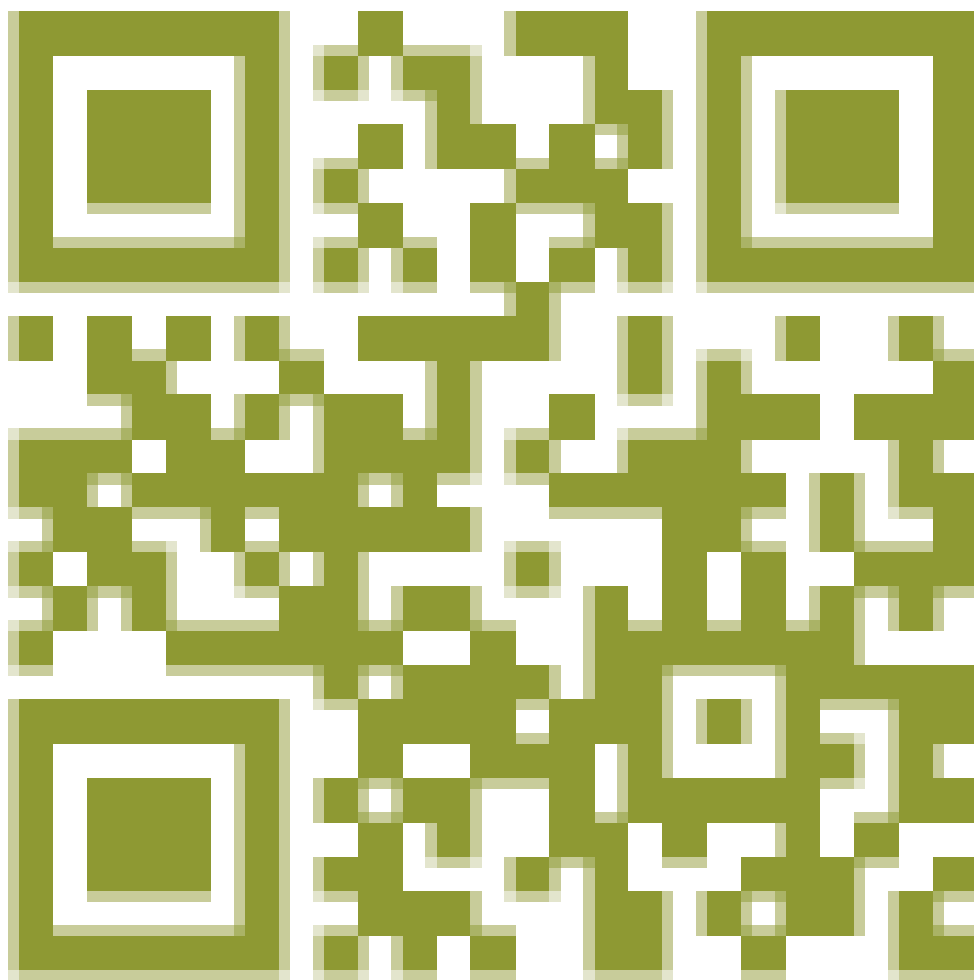
Навіщо тоді потрібні спортивні тренери і чому люди платять за їхні послуги? Як на мене, то результати з тренером ліпші. Хтось потребує нагадування в телеграмі: «Ти завтра будеш, як домовились?», щоб заняття спортом відбувалися регулярно. Інший потребує індивідуальної програми, адже сидяча робота і протру-зії даються знаки. Іще хтось має на меті пробігти марафон, але не має часу студіювати тонни спеціалізованих посібників. Багато людей просто шукають причетності до спортивної групи, адже соціальні експерименти доводять, що довіклля сильно впливає на нашу поведінку.

Подібна ситуація і з фінансовими планерами. Клієнти iPlan.ua мають рахунки в американському брокері Interactive Brokers і пенсійні заощадження в ETF[5]-фондах широкого ринку з низькими комісіями. І такі заощадження під час війни не сильно постраждали.

Війна підвищила тривогу на фондових ринках. Однак частка України у світовій економіці малопомітна, частка росії за прогнозами впаде від 3 % до 1–1,5 %. Тільки ядерна війна чи кліматичний колапс є загрозами для всіх світових компаній одночасно!

## Бонусні матеріали та корисні лінки

Мій партнер в iPlan.ua Сергій Мікулов має досвід евакуації з Донецька 2014 року та тримісячного «застрягання» в Португалії під час першої хвилі пандемії в березні 2020 року. Його досвід не тільки теоретичний, а й «на власній шкурі».



Це відео Сергій записав до війни в межах закритої інвестиційної спільноти iPlan Talks.

Ми виклали його у відкритий доступ 19 лютого 2022 року. Знаю, що комусь воно допомогло.



Резервний Фонд: розрахунок, критерії, інструменти, активи.





Стаття «Гроші в банківській комірці під загрозою окупації». Вийшла 23 березня 2022 року за мотивами кількох ситуацій і ще більшої кількості роздумів.



Мій виступ «Українська фондова біржа. Ціна помилок на 269 тис. грн по курсу 8» на Kyiv Invest MeetUp № 6 — FuckUps.

## Розділ 2. Економічний фронт

Окупанти не припиняють спалювати своє національне багатство у війні проти України.

Я впевнений, що, атакуючи нас, вони знищать усе, чого російське суспільство досягло за минулі 25 років.

І повернуться туди, звідки почали колись підніматись, — як кажуть, у «лихі 90-ті». Тільки вже без свободи, без креативного бажання мільйонів людей працювати заради розвитку своєї держави.

Такою буде для Росії ціна війни проти України.

Це для них буде падінням, болісним падінням. І вони це відчують — навіть попри «опіум для народу» від телевізійних пропагандистів.

Несправедлива й агресивна війна завжди має високу ціну для агресора.

Але хоч би що з ними сталося, це не може нас втішити. Не воскресить наших загиблих людей. Не відновить наші міста. Не залікує душевну рану, яка залишиться з нами назавжди.

Президент України Володимир Зеленський. 18 березня 2022 року

## Економіка росії йде на... дно

У цьому розділі я розповім про героїв економічного фронту. Про українців по всьому світу, які боролися, щоб ізолювати економіку агресора. І нам усім це вдалося!

Я не оцінюватиму, хто зробив більше, а хто менше. І далеко не все знаю. Я лише крапля в океані, який поглинув корабель одинадцятої за масштабом економіки світу. І це було б неможливо без потужних міжнародних санкцій, які дали поштовх боротьбі українців на економічному фронті.

На жаль, санкції та вихід міжнародних компаній не дають швидкого ефекту за кілька місяців. Особливо у випадку росії, з її накопиченими перед війною золотовалютними резервами у 643 млрд доларів[6] і Фондом національного добробуту у 12,9 трлн рублів[7].

Проте санкції та бойкот забрали кисень із повітря російської економіки. І коли холодильник переможе телевізор, у російського народу станеться фінансове похмілля від «великих пабед».

Їм надовго заблоковано знання та технології. А це значить, що не буде сучасних літаків і ракет, засобів зв'язку та розвідки, високоефективної зброї. Вони не зможуть у достатній кількості створювати власні джавеліни, байрактари, дрони-камікадзе тощо. Їх царі будуть обмежені у початку нових загарбницьких війн.

Економіка — це не тільки про військові технології. Росія дуже багата на природні ресурси. Її населення могло б жити як заможні норвежці чи араби країн Перської затоки. Та для переробки й збуту природних ресурсів теж потрібні технології і доступ на міжнародні ринки.

«Велика четвірка» нафтосервісних компаній — Baker Hughes (BHI), Halliburton (HAL), Schlumberger (SLB) і Weatherford International (WFT) — припинила співпрацю з Росією.

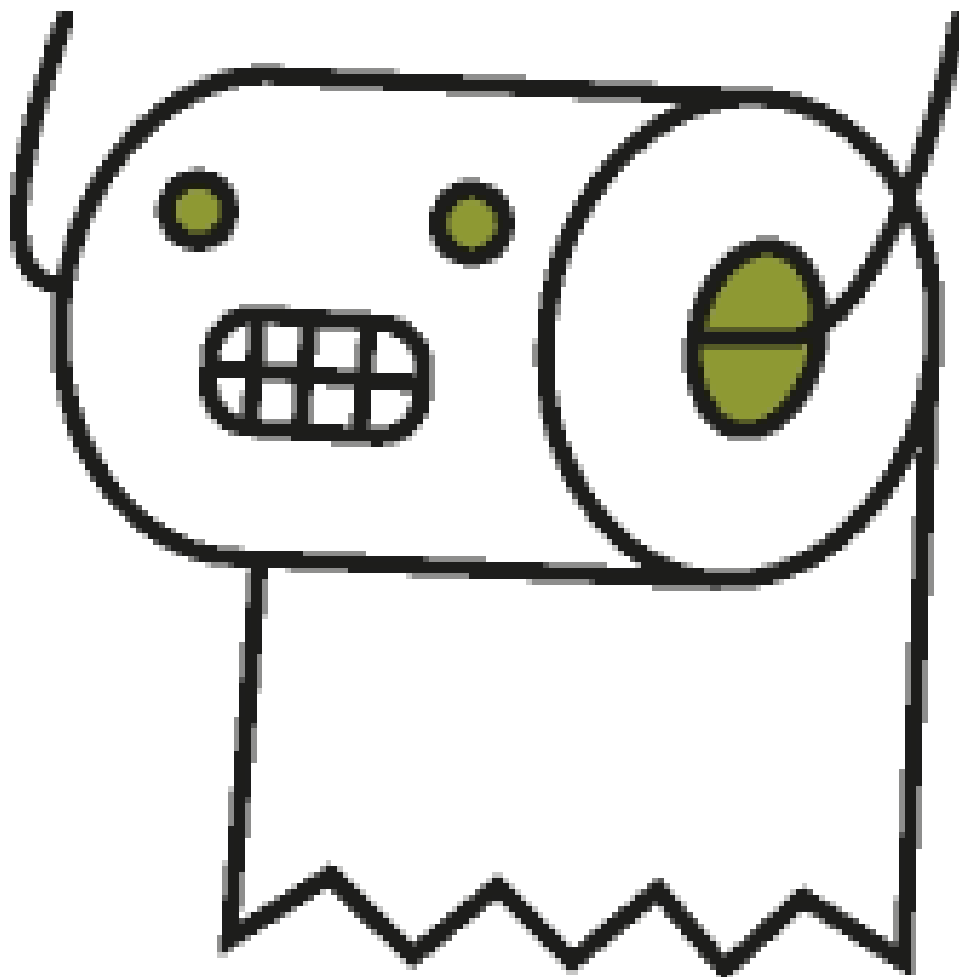
НАК Нафтогаз України це прокоментував так:

*Росія давно зробила газ та нафту зброєю. Вихід міжнародних компаній із російських проєктів значно послабить технологічний потенціал російської нафтогазовидобувної галузі.*

*Разом із фінансовими, трейдинговими та іншими санкціями, які вже застосовують уряди й окремі компанії різних країн, це послабить панівне становище країни-агресора на європейському газовому ринку.*

Рішення вищеназваних чотирьох компаній — це лише маленький штрих збитків російської економіки від масового виходу міжнародних компаній. Це сотні тисяч робочих місць і мільярди доларів щорічних податків. Це дефіцит споживчих товарів і зростання цін.

І до речі, смішна історія. Наприкінці березня в них загострилася ситуація з нестачею паперу для усього: від касових чеків до офісних документів. А один із регіональних сайтів опублікував аналітичну статтю «Стоит ли закупать впрок туалетную бумагу». Ринок цінних паперів росії тепер має ось такий вигляд.



Найбільші платники податків в бюджет РФ, 2020 МЛН дол. США

Philip Morris International Inc.	4756
JTI	3581
Groupe Renault	972
Imperial Tobacco	849
Hyundai	824
PEPSICO, INC.	810

Kia Motors	521
Nestle	502
Mars	445
British American Tobacco	371
Leroy Merlen	335
Coca-Cola	331
Unilever	331
McDonald's	264
Uniper	256
Fortum	255
LG	251
Henkel	233
Monday Group	215
Alphabet Inc.	206
Johnson & Johnson	204
Bayer	199
Metro	193
Volvo	182
Mitsubishi Motors	180
KOMATSU	174
Mondelēz International, Inc.	171
L`Oreal	168
Groupe Auchan	167
Elko Grupa	167
BASF	144
SAP	139
Schneider Electric	136
Adidas	134
Tetra Pak	121
Abbott Laboratories	120
Bosch	99
AstraZeneca	90
Sanofi	83
Essay	82



Burger King	81
Stellantis	75
Novartis	63
Avon Beauty Products Company	61
Pirelli	60
UPM	54
Kraft Heinz	50
3M Company	48
Baker Hughes	48
Bonduelle	46

Джерело: Економічна правда, 23.03.2022  
<https://www.epravda.com.ua/news/2022/03/23/684566/>

## Мінцифри (Михайло Федоров)

До війни вся робота Міністерства цифрової трансформації була приємним сюрпризом для мене. Його команда швидко рухалася, прибираючи бюрократію і створюючи цифрові та освітні сервіси для громадян.

Наприклад, Україна стала першою країною у світі, в якій електронні паспорти мають таку саму юридичну силу, як і паперові. Під час війни Мінцифри активно діяло на економічному фронті.

Прочитайте фрагмент розмови Михайла Федорова з «Форбс Україна».

*Чому почали писати технологічним компаніям?*

*Ми бачили, що світ швидко відреагував на вторгнення Росії в Україну, запровадив санкції, тому вирішили, що треба спілкуватися з нашими компаніями- партнерами щодо технологічних санкцій.*

*Ця ідея була на поверхні, бо майбутнє за цифровою економікою, і що швидше компанії на зразок Apple, Google, Meta підуть з РФ, то більше це відкине розвиток її економіки.*

*Чи складно переконати техкомпанії вийти з РФ?*

*У 90 % випадків комунікація з цими компаніями ведеться не через Twitter, а під час зустрічей у Zoom, через електронні листи, спілкування з менеджментом і співробітниками. Це велика організаційна робота.*

*У нас є окрема команда, яка займається цифровою блокадою сервісів у РФ, є навіть центри, які аналізують, як цифрові санкції впливають на росіян та як ті намагаються їх обійти.*

*Також запустили окрему CRM-систему, де ми фіксуємо статус усіх техкомпаній і що треба зробити, щоб вони вийшли з РФ.*

*Як впливають технологічні санкції на Росію?*

*Головне завдання «цифрової блокади» — заохотити активних людей у Росії — тих, які створюють цифрову економіку, — покинути країну або вийти на протест. Або написати пост про те, що все, що каже Росія, — це фейк і пропаганда, що вона сама напала на Україну і почала тут війну.*

*Ми аналізуємо реакції техспеціалістів й IT-компаній і бачимо, що наша стратегія працює і дає результат.*

*Наприклад, ми довго намагалися досягти того, щоб Visa і Mastercard перестали працювати в Росії. До них звертався і президент, і міністр закордонних справ, і прем'єр-міністр, і Нацбанк.*

*Обмеження їхньої діяльності вплинуло на споживацьку поведінку росіян. Їм незручно. Їхня карта «Мир» працює «через одне місце», як і всі російські продукти, якими вони намагаються замінити світові рішення.*

*Ми бачимо, як росіяни намагаються виводити гроші через криптобіржі чи платіжні сервіси, але ми наздоганяємо їх і там.*

*Навіщо нам це?*

*Бо майбутнє — за технологічними компаніями, за інженерами, за спеціалістами, які розвивають цифрову економіку. А вони не можуть працювати, якщо у країні немає для цього умов: коли вони не можуть купити собі MacBook, ліцензію на Windows, намалювати дизайн у Figma чи отримати на фри-лансі гроші через PayPal або Payoneer.*

*Від себе додаю, що на деяких ринках, щойно одна компанія залишає країну, змусити її конкурентів теж піти в рази легше. Яскравий приклад — Visa та Mastercard. Щойно одна з них ухвалює соціально відповідальне рішення, інша не хоче на тлі конкурента видаватися жадібною. А коли в Росії перестали працювати обидві ці компанії, це одразу відчували всі росіяни, хай що говорили б пропагандисти про національну систему «Мир».*

## **Міністерство зовнішніх справ (Дмитро Кулеба)**

Робота дипломатів часто відбувається за закритими дверима, але навіть те, що є в публічному просторі, дає нам змогу сказати про величезний вклад українських дипломатів на економічному фронті.

Розповім історію німецької компанії, яка спершу не хотіла йти з російського ринку.

Із посту Дмитра Кулеби у фейсбуку від 19.03.2022:

*Як ми вирвали німецькі зуби в російських тигрів*

*Це історія про те, як військові, дипломати та небайдужі громадяни працюють як єдине ціле на спільний результат.*

*Поза того тижня українські військові захопили на полі бою чергову колекцію російської техніки. Там, зокрема, були броньований автомобіль «Тигр», зенітний комплекс «Панцир» та інше смертоносне залізниччя. Відкрили «Тигру» капот, а там — сюрприз: деталі німецької компанії Bosch. У «Панцирі» також.*

*Ми з фахівцями все ретельно перевірили, й за кілька днів я вийшов в ефір найбільшого німецького ток-шоу Anne Will.*

*На цьому конкретному прикладі розказав 4 млн глядачів про те, як роками німецькі технології допомагали будувати російську воєнну машину, яка нині веде варварську загарбницьку війну проти українського народу.*

*Звинувачення спричинило землетрус у німецьких медіа. Компанія відреагувала та повідомила, що всі їхні контракти з російською стороною прямо забороняли використання деталей із будь-якою військовою, а не цивільною метою. Тобто росіяни, у притаманній їм манері, незаконно встановили деталі на військову техніку.*

*Тим часом скандал у Німеччині за сприяння дипломатів і журналістів розрісся до масштабів урядового розслідування.*

*Того самого дня компанія Bosch зробила офіційну заяву: «У зв'язку з наявністю ознак, що продукцію Bosch — усупереч місцевим договірним угодам — могли використовувати з не-цивільною метою, ми припинили постачання компонентів для вантажівок до росії та російських клієнтів». Вони також оголосили про поступове припинення виробництва на їхніх російських підприємствах.*

## Інтернет-війська України

Інтернет- військо — це спільний проєкт Міністерства культури й інформполітики та Міністерства цифрової трансформації.

Коли біженці, які щойно відійшли від шоку, писали мені: «Як я можу допомогти? Як я можу бути зараз корисним/-ою?» — я відповідав так: «Подбай про себе і свій психологічний стан. Допомагай ближньому та родичам. Якщо є змога застосувати професійні навички, долучайся до волонтерів там, де це стане в пригоді. Як тільки є вільні 15 хвилин, веди інформаційну війну в Інтернет- військах України».

Сотні тисяч осіб підписалися на канали Інтернет-війська в телеграмі, інстаграмі та фейсбуку. Яка кількість виконує завдання — не знаю, припускаю, що десятки тисяч. І є результати! Вода камінь точить! Бо знаєте, це часом важко, коли ти щось постиш у соцмережах, агітуєш, коментуєш і не бачиш змін.

«Coca-Cola не планує закривати ринок в Росії», — цитує 4 березня 2022 року Reuters виконавчого директора компанії CocaCola Зорана Богдановіча.

Минуло кілька днів — і ось офіційна заява від 8 березня 2022 року.



*Компанія Соса- Cola оголосила сьогодні про припинення своєї діяльності в Росії. Наші серця з людьми, які переживають неймовірні наслідки цих трагічних подій в Україні.*

Приклад завдання з телеграм-каналу Інтернет-війська України від 4 березня 2022 року;)

*Соса-Cola вирішила продовжувати працювати в росії в той час, коли весь світ відмовляється від співпраці з агресором. Маємо це виправити.*

*Сьогоднішнє завдання складніше, багаторівневе, але ми закликаємо вас довести справу до кінця . Ви ж інформаційні війська і маєте бути за Україну до кінця, ми у вас віримо.*

*Можливо, виконувати ці завдання з телефона буде дещо незручно, але думайте в такі моменти про українську армію.*

*Отже, що робимо?*

*1. Пишемо невеликий текст самостійно із закликом зупинити співпрацю з росією англійською мовою. За необхідності використовуйте гугл-перекладач і не хвилюйтесь за граматичні помилки, вас зрозуміють.*

## 2. Facebook

- Заходимо на сторінку Coca-Cola <https://www.facebook.com/TheCocaColaCoUA/>.

- Публікуємо підготовлений вами текст у пункті 1 в коментарях під будь-яким постом в профілі.

## 3. LinkedIn

- Цей крок складніше. Згадайте, що у вас є профіль на linkedin. Якщо немає, створіть його, будь ласка.

- Перейдіть за посиланням: <https://www.linkedin.com/company/the-coca-cola-company>.

- У коментарі під постом залиште той самий текст, що підготували у пункті 1.

## 4. Форма зворотного зв'язку

- Переходимо за посиланням <https://www.coca-colacompany.com/contact-us> — це форма зворотного зв'язку Coca-Cola.

- У полі «Ask The Coca-Cola Company» вводимо текст, який має містити до 110 символів. Приклад тексту: «Stop investing in Russian economy and support murder. Support Ukraine».

- Натискаємо «Send».

## 5. Twitter

- Згадайте, що у вас є профіль в Twitter. Якщо немає, створіть його, будь ласка.

Напишіть твіт із обов'язковим тегом @CocaCola та опублікуйте. Ось приклад повідомлення: «@CocaCola stop investing in Russian economy and support murder. Support Ukraine!».

Коли ви виконаєте ці 5 пунктів — місію виконано! Не дамо CocaCola відсидітись і промовчати. Дякуємо і вперед!

Ось пост-підсумок першого місяця діяльності Інтернет-військ.

Підсумуймо, що вже зроблено:

*Компанії виходять із ринку рф, медіа зупиняють співпрацю з бізнесами, залізничники та порти поступово переходять на світлий бік сили.*

- Нас об'єдналося понад 243 тисячі користувачів соц. мереж загалом на всіх платформах.

- Близько 100 завдань ви вже встигли виконати.

- Святослав Вакарчук, Дмитро Монатік, Катерина Осадча, Злата Огнєвіч, Khayat, Ольга Цибульська, Onuka, the Hardkiss, Юрій Горбунов, Калущ, Дмитро Шуров, Артем Пивоваров та Олександр Педан записали свої відеозвернення на підтримку вашої роботи!

- Інтернет-війська було інтегровано в багато задач. Серед досягнутих результатів за участі нашого ком'юніті:

- підписання петиції CloseTheSky,

- вихід із рф або часткове припинення діяльності бізнесу в рф: PayPal, McDonald's, Shell, Warner Music Group, The Orchard Music Distribution, Universal Music Group, Sony Music Entertainment, Believe Music, TOYOTA, Air Serbia, Visa, Mastercard

- МАГАТЕ запустила процес перевірки атомних електростанцій,

- 42 сенатори написали звернення до Президента Дж. Байдена щодо надання збройної повітряної підтримки Україні.

*У всіх цих досягненнях нашої держави є й наш із вами величезний вклад неймовірної підтримки, достойного тилу та опори всіх тих, хто боронить і визволяє нашу землю від загарбників!*

## **Boycottrussia (Дмитро Дубілет)**

З березня 2022 року Дмитро Дубілет у своєму телеграм-каналі написав[8]:

*Запрошую вас долучитися до нового масштабного проекту проти окупантів.*

*Ми запускаємо проект з кодовою назвою «Total Isolation of russia». Мета — домогтися тотальної ізоляції росії абсолютно в усіх індустріях і регіонах від цивілізованого світу.*

*Вести бізнес із росією має стати так само неетично, як, умовно, використовувати дитячу працю або неекологічне виробництво. Такий собі геополітичний «Без ГМО».*

*Передові корпорації світу вже почали обрізати зв'язки з росією. Але це тільки початок! Більшості компаній важко на це наважитися, тож їм потрібно «допомогти».*

*Ми не чекатимемо, доки нерішучі уряди оголосять росії тотальні санкції. Ми почнемо системну кампанію постійного тиску на керівників компаній по всьому світу й у всіх індустріях із метою припинити будь-які економічні зв'язки з країною, яка розв'язала війну проти України.*

*Ми постійно складатимемо та поновлюватимемо списки компаній, які продовжують торгувати з росією. По кожній галузі та в кожному регіоні провадитимемо системну роботу. На керівників кожної фірми почнеться постійний інформаційний тиск.*

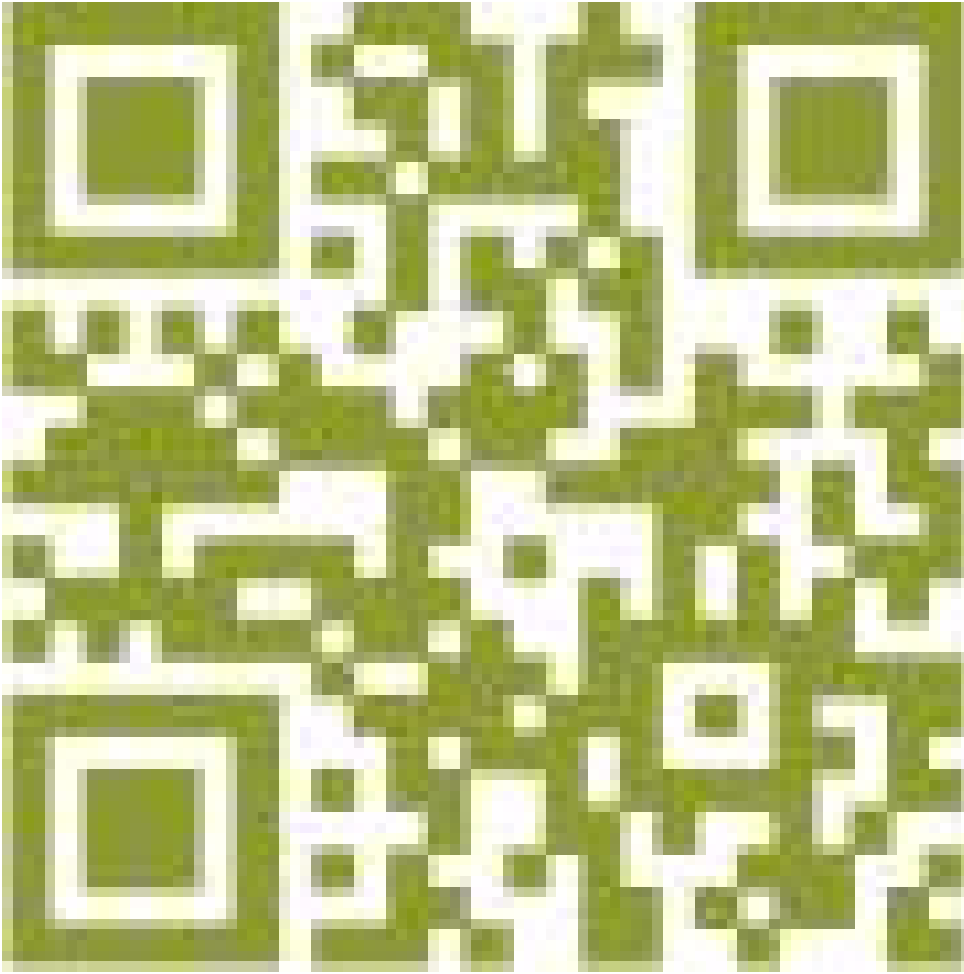
*У нас дуже багато роботи, і нам потрібна велика, дуже велика команда — і в загальний менеджмент, і, важливо, у галузеві та регіональні спеціалісти.*

*Від цих народних санкцій має постраждати кожен пересічний росіянин (на жаль, зокрема й порядні, які наважилися виходити на мітинги). Ми маємо домогтися того, щоб в росії «холодильник переміг телевизор» і російський народ вийшов, нарешті, зі свого зомбогіпнозу.*

*Долучайтеся! І прошу допомогти в поширенні цього посту.*

*Я і поширив, і долучився! Самоорганізація українців у проекті, як і в усій Україні, у ці дні вражала! За кілька днів було створено кілька робочих груп по індустріям, складено списки компаній і почалася власне «робота». Її суть я описав у статті для «Економічної правди».*

*1. Ввічливі листи від громадян, громадського сектору й органів влади топменеджменту з обґрунтуванням, чому вести бізнес у путінській росії аморально.*



*2. Публічний тиск на компанії в соцмережах, постери та картинки з вимогою відповідати задекларованим цінностям бренду.*

*3. Заклики бойкоту до західних споживачів. Офлайнові акції протесту біля центральних офісів компаній.*

*4. Тиск через акціонерів компаній.*

Для прикладу пост Дмитра Дубілета від 28 березня 2022 року.



*Продовжуємо тиснути на іноземні компанії, що зволікають із припиненням бізнесу в росії.*

*Запрошую українців та друзів України на ще два пікети 31 березня 2022 року.*

*Відень, пікет Райффайзен Банку.*

*Посилання на івент у Фейсбук.*

*Пікет плануємо на час проведення річного збору акціонерів Райффайзену.*

*Сідней, пікет Decathlon.*

*Посилання на івент у Фейсбук.*

*Цього дня Decathlon планує відкриття нового магазину в Сідней в Westfield Miranda.*

Я вважаю, що такі пікети у віддалених куточках світу також є дуже важливими. Ці компанії мають розуміти, що ризикують своїми іміджем і продажами по всьому світу. Нагадаю, що група компаній, до якої входить Decathlon, «Ашан» і Leroy Merlin, є одним із найбільших платників податків у росії.



Джерело: Boycott Russia, <https://boycottrussia.info/>

Дякуємо дуже українським громадам і активістам за організацію!

І новина того самого дня: у вівторок, 28 березня 2022 року, офіційна заява компанії Decathlon.

*Підрозділ Decathlon, розташований у Польщі, централізує пожертви компанії (обладнання та основні продукти на суму 2,6 мільйона євро) місцевим неурядовим організаціям.*

*Ми також створили фонд солідарності в 1 мільйон євро для підтримки постраждалого населення.*

*Суворо дотримуючись міжнародних санкцій, Decathlon зазначає, що умови поставок більше не виконуються для продовження діяльності в Росії. Decathlon змушена призупинити роботу своїх магазинів.*

## **Ddsmmarmy (Денис Довгополий)**

Денис у колонці на НВ 29 березня 2022 року написав мудрі слова: «Виграти війну може лише армія. Економічний фронт не може вплинути, але може зробити так, аби це не повторилося».

Я думаю, його заслуга в тому, що деякі європейські компанії пішли з ринку росії, величезна. Наприклад, згадана вище Decathlon — це частина бізнесімперії французької сім'ї Мульє (Familiale Mulliez), куди входять також «Ашан» і «Леруа Мерлен». У суботу, 26 березня 2022 року, були пікети біля 200+ «Ашанів» у Європі плюс масована кампанія в ЗМІ та соцмережах.

До речі, я зібрав колекцію фото бізнесів родини Мульє, яку ви можете переглянути у вільному доступі на гугл-фотос.

На своїй фейсбук-сторінці Денис Довгополий писав:

*Основна ідея с просунути на європейське ком'юніті тезу: «Якщо Путін новий Гітлер, то Familiale Mulliez — нові союзники нового Гітлера».*

*Я не інструктуватиму, як це робити, але що більше різноманітних меседжів на цю тему, то ефективніше це буде.*

*Важливо! Важливо просувати це не на українську аудиторію, а на французьку.*

## **Stopbusinesswithrussia (Грег Краснов)**

Грег Краснов із командою створив сторінки в мережах Фейсбук і Лінкедін, де для англомовної аудиторії постійно публікував звернення, ілюстровані промовистими картинками. Меседж на самій сторінці був доволі однозначний: «We call on all responsible businesses to stop supporting Putin's criminal war effort in Ukraine through tax revenue»[9].

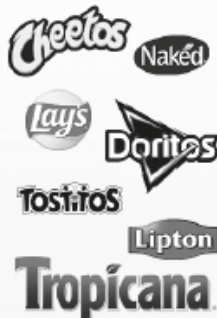
Пост (в оригіналі англійською) в кінці березня 2022 року:

*Попри те що вони намагалися промити нам мізки, щоб думати, що вони роблять значні кроки, ці компанії й досі мають справу з Росією. Вони досі платять податки та опосередковано фінансують цю війну.*

*Їхнє виправдання? «Ми життєво необхідні в побуті».*

Далі теги компаній та їхніх керівників і ось така картинка.

THOSE COMPANIES THINK THEIR  
PRODUCTS ARE MORE ESSENTIAL  
THAN LIVES OF UKRAINIANS



LET'S SHOW THEM THEY ARE NOT!



**SBWR**

Джерело: Stop Business With Russia, <https://stopbusinesswithrussia.com/>

Зайве казати, що поважні міжнародні бренди вкрай чутливі до згадувань у такому контексті. А сторінка #stopbusinesswithrus-sia містила не тільки такі пости, а й відкриті звернення колишніх працівників цих компаній.

## Спопелій, але зблисни

Христина організувала телеграм-канал @sporeliu, який став платформою зі збору всіх актуальних інформаційних кампаній. Мені канал запам'ятався візуальними креативами, які і я особисто, і десятки тисяч інших українців використовували для публічного тиску на міжнародні бізнеси.

Мотто каналу «Коли хмари нависли, спопелій, але зблисни! Усе буде Україна».

Під кожним постом були картинки, ось приклад від 20 квітня 2022 року.

*Із актуального, крім кілометрового списку матеріалів для брендів, кампанія під гаслом «Ви за це заплатили», бо до кожного вбивства та звалтування причетний кожен, хто платить податки росії, і кожен, хто вирішує продовжувати це робити, попри звірства, які чинять ті нелюди.*

*Citibank заплатив за це.*

*Raiffeisen заплатив за це.*



*MaxMara заплатила за це.*

*Yves Rocher заплатила за це.*

*Nike заплатила за це.*

*AirSerbia заплатила за це.*

*Barilla заплатила за це.*

*Emirates заплатила за це.*

*Qatar Airways заплатила за це.*

Список поповнюватимуть.

Актуально, поки існує цей пост.



Джерело: Спелій, але зблисни, <https://t.me/sporeliu>

А ось приклад тиску на Nike теж у квітні.

*Друзі, по Nike.*

*Якщо ви читали уважно те, що написано, то вони припинили лише інтернет- продажі (!) і то через проблеми з логістикою та платежами. Однак Nike продовжує:*

- *постачати мультибрендовим магазинам, які продають у росії;*
- *продавати на білоросію, яка завдяки відкритим кордонам із росією гарно собі продовжує постачати продукцію в російські магазини.*

*Тому просто наявність у списку «вийшли з росії» не означає, що бренд справді вийшов. Над перевіркою інформації, яку публікують у цьому каналі, працює команда журналістів, і висновки постають на основі статей, офіційних стейтментів, документів про поставки, внутрішньої інформації від працівників компаній тощо.*



Джерело: Спелій, але зблисни, <https://t.me/sporeliu>

Над креативами працювали багато людей, з різних територій, і з бомбосховищ в тому числі.

## **Donotfundwar і Lifechildvalue**

Український розробник зі Стенфорду Ігор Баракаєв разом із кількома іншими студентами топових американських вишів створив сайт [dontfundwar.com](http://dontfundwar.com). До речі, Ігор — стипендіат Ukraine Global Scholars 2016 року і став четвертим українцем, який зміг вступити до найпрестижнішої школи у США — Phillips Academy Andover. Однак то інша історія — про важливість інвестицій в освіту...

Так от, сайт дає змогу щодня відстежувати позицію міжнародних компаній щодо роботи в росії. Це як велика актуальна база даних онлайн, якою користуються й активісти, і журналісти. Щотижня команда [dontfundwar](http://dontfundwar.com) обирала одну конкретну компанію для публічного тиску та звернень.

Окрім [dontfundwar](http://dontfundwar.com), також дуже корисною стала онлайн-база Єльського університету, де команда дослідників відстежувала всі спроби деяких компаній «пропетляти» або ж «потягнути час».

Я не знаю, хто створив [lifechildvalue.com](http://lifechildvalue.com), але він дуже наочно зображав, хто пішов з росії, а хто залишається. Також із сайту зручно було перейти на офіційні сторінки в соцмережах і вліпити відгук. Або написати компанії листа на пошту і навіть подзвонити.

## **Фури у Польщі (Наталія Панченко)**

З українкою в Польщі Наталією Панченко я знайомий іще з часів Євромайдану. Знаючи Наталію, упевнений, що вона дуже багато зробила і для біженців у Польщі на гуманітарному фронті, проте в книзі розповім про економічний фронт.

Завдяки Наталії та активістам торгівля ЄС із росією через автомобільні вантажні перевезення зупинилася!

Пост від 9 квітня 2022 року.

**ПЕРЕМОГА!**

***Російські та білоруські фури мають покинути територію Європейського Союзу до 16 квітня 2022 року.***

*Як відомо, велика перемога складається з багатьох малих. Сьогодні — день, коли ми можемо стверджувати, що на один крок наблизилися до перемоги в нашій боротьбі з фашистською російською державою.*

*Коли на початку березня 2022 року ми почали блокувати польсько-білоруський кордон, вимагаючи від Євросоюзу зупинити російські та*

*білоруські фури, що возять у росію товари, ніхто ще не бачив у цьому проблеми й у жодному з проєк-тів санкцій цього пункту не було.*

*Нам, сотням активістів із різних країн, вдалося не лише привернути до цього питання увагу ЗМІ, а й зчинити ефективний тиск на політиків ЄС.*

*Для учасників блокади це означало багато днів і ночей, проведених у спартанських умовах на прикордонних переходах на морозі, під дощем і ураганом. Нам доводилося терпіти погрози, спроби залякування та провокації з боку водіїв, транспортних компаній і прихильників путіна, які безсоромно стояли під російськими прапорами, — проте ми все це здолали.*

*Чи це було того варте? Звичайно!*

*Учора ввечері Європейський Союз офіційно опублікував п'ятий пакет санкцій проти росії. Він стосується, зокрема, і блокування російських та білоруських перевезень на всій території ЄС.*

*Тонни вантажів не поїдуть у росію, десятки тисяч людей у росії внаслідок цього рішення втратять роботу, безліч російських і білоруських фур більше ніколи не поїдуть в Європу. Цього ми й добивалися. Адже відповідальність за пекло на українській землі лежить на всіх росіянах, які не чинять спротиву цій війні.*

*Ми любимо Україну, ми любимо Польщу і діємо задля нашого спільного блага та якнайшвидшої перемоги!*

*Слава Україні! Хай живе Польща!*



## Ruassets

Платформа RuAssets від компанії Youcontrol допомагає виявити фінансові і санкційні ризики співпраці та запобігти їм. Також вона дає змогу виявляти російські та білоруські активи, перевіряти осіб і компанії в понад п'ятнадцяти країнах пострадянського простору та ЄС.

Як мінімум, не варто працювати з російськими бізнесами. Якщо є час і змога стати солдатом економічного фронту, то можна знайти брудні гроші (яхти, квартири, компанії) підсанкційних росіян за кордоном і передати їх через портал [reportsassets.nazk.gov.ua](http://reportsassets.nazk.gov.ua). Далі над ними працюватиме потужна команда (Task Force) за участі СБУ, НАЗК, прокуратури та інших. А в того, хто подав інформацію, навіть є шанс отримати фінансову винагороду.

Також відзначу ініціативу «Української правди» про виявлення російських статків у Дубаї. Саме там багато росіян панічно намагаються врятувати свої активи від санкцій. Редакція запустила інформаційну кампанію з виявлення літаків, яхт, вілл, апартаментів і збирає дані через мейл [stop.russian.aggression.up@gmail.com](mailto:stop.russian.aggression.up@gmail.com). Із найбільших знахідок — вілла рамзана кадирова.

## Кілька історій брендів

Крім організованих груп і команд, майже кожен долучався до вигнання брендів із раші. Я хочу розповісти кілька історій словами їхніх авторів.

### Ritter Sport

Олександр Крамаренко розповів у фейсбуку 2 квітня 2022 року.

*У компанії Ritter Sport почалися проблеми зі збутом продукції в Європі. Оскільки фірма відмовилася йти з Росії та навіть заявила, що продовжить розвивати там свій бізнес.*

*Це дуже не сподобалося покупцям, але цвях у віко труни угати в український посол у Німеччині Андрій Мельник, який вигадав новий слоган для Ritter Sport:*

*«QUADRATISCH. PRAKTISCH. BLUT».*

*Blut означає кров.*

*Раніше замість BLUT було gut. Утім, нині це точно не gut.*

*Слоган буквально розлетівся інтернетом і вже загрожує обвалити продажі по всій Європі. І річ не в санкціях, а в принципах.*



**Andrij Melnyk** ✓ @MelnykAndrij · Apr 2

Quadratisch. Praktisch. Blut.  
Die Produktion in Waldenbuch läuft auf Hochtouren  
twitter.com/DefenceU/statu...



Джерело: <https://twitter.com/MelnykAndrij>

*До речі, я перестав їх купувати. Їх, щоправда, не особливо знайдеш зараз в Україні, але тепер не купуватиму.*

*Шерте, пишiть своє. Тегайте назву торговельної марки. Ми — покупці, тож можемо висловлювати свої думки.*

## **Carlsberg**

Заслуга колишнього топменеджера цієї компанії Петра Черни-шова в тому, що «Карлсберг» таки пішла з ринку, величезна! Ви це відчуєте з двох його постів.

5 березня 2022 року.

*Я багато років працював у компанії «Карлсберг». На останній своїй посаді я керував бізнесом у 7 країнах — 6 заводів і приблизно 700 млн дол. доходів. З офісу на Київському пивоварному заводі. Смачне пиво. Чудова компанія.*

*Щоправда, зараз уже сумніваюся. Мені надіслали листа до співробітників від гендиректора компанії (він нідерландець). Там цікаво написано про «події між Росією та Україною». Керівництво зазначає, що йти з Росії компанія не збирається. Просто припинить інвестувати в Росію.*

*А потім я отримав iще одного листа: вони хочуть просто дати Україні 10 млн євро і відкупитися від неї. Для них це незначна сума.*

*Тому я вважаю, що «Карлсберг» поки що зробив дуже мало. Мені здається, час їм припиняти бізнес у Росії. Не обов'язково закривати їхню російську компанію «Балтика», можна просто виставити її на продаж — точно знайдуться китайські інвестори, яким це цікаво! Це 8 хороших заводів у Росії. До речі, є ще один у Білорусі.*

*Усім буде цікаво прочитати, як вони переймаються стражданнями своїх співробітників у Росії.*

*Ну і підуть вони, можливо, за «Кока-Кола».*

*Тому: «Данський кораблю, іди СКОРО ДІЗНАЄМОСЬ КУДИ».*

*Зачекаємо кілька днів.*

*PS. Звісно ж, я не лише опублікую це у Facebook, а напишу в Carlsberg Foundation, Wall Street Journal і провідну данську газету Berlingske — усім їм буде дуже цікаво!*

*22 березня 2022 року.*

*Отже, після трьох тижнів «сильної стурбованості» та бажання нікому не віддавати гроші «Карлсберг» оголосила про вихід із Росії.*

*Загалом прес-реліз компанії звучить добре: негайно вивели російські операції з консолідації групи (це потужний крок — там у них було приблизно 10 % усіх світових продажів!) і оголосили про те, що російський бізнес виставлено на продаж. Вони списують активи в Росії (думаю, це приблизно 1,5 млрд євро, — х оча плюсом будуть доходи від продажу). Весь прибуток, доки триває війна, віддають на гуманітарну допомогу, хоча не зазначено, що саме Україні. І платитимуть зарплату своїм російським співробітникам (8400 осіб) до кінця цього [2022] року. Зрештою, до речі, назвали війну війною!*

*Я дав одне інтерв'ю у вечірніх новинах їхнього Першого данського каналу і ще два на сайті цього самого каналу та головній данській бізнес-газеті Berlingske. Про це я попереджав «Карлсберг» три тижні тому. Ліпше новий менеджмент поцікавився б щодо моєї зятятості в тих людей, які працювали зі мною в «Карлсберзі».*

*Важливо: я відстежуватиму, кому і, головне, на яких умовах вони продадуть російський бізнес.*

Того самого дня, 28 березня 2022 року, інший світовий пивний гігант, нідерландська пивоварна корпорація Heineken, теж оголосив про повний вихід із росії. Я не знаю, хто по них «працював» і не можу розповісти всі історії в одній цій книзі. Однак хочу написати «дякую!» тим незнайомцям, хто змусив Heineken припинити бізнес у росії. Це дійсно народна війна українців.

ESG

ESG[10] — це ціннісне інвестування. Я разом з однодумцями створив і продовжую кампанію, щоб через акціонерів тиснути на бізнеси, які досі працюють і платять податки в росії. Як ви розумієте, це тривалий процес. Утім, дієвий.

Петицію, яку я створив, підписало кілька тисяч осіб. Відомий україно-американський економіст Юрій Городниченко написав статтю «Greed is good?», а офіс Глобального договору ООН в Україні опублікував відкритого листа до світових упорядників ESG-рейтингів.

Плюс сотні листів топам компаній і тисячі постів у соціальних мережах. Робота в росії — це пляма на репутації компанії, яка погіршить її становище в ESG-рейтингах. А багато провідних світових фондів вкладають кошти, зважаючи на критерії соціальної відповідальності.

# **S** in ESG **arcasm or** **ocial?**

**Your turn**  
**Sustainalytics**



UA

~~RU~~

Джерело: <https://simeinyi-bu>



## **Чому економічні проблеми імперії допоможуть припинити війни**

У нас є економічне майбутнє і шанс зростати швидко після перемоги. У них немає майбутнього за поточного режиму, і проблеми лише починаються. Наведу думки двох осіб, які добре розуміються на економіці та описують імовірні сценарії.

Народний депутат України Ярослав Железняк у статті у НВ від 1 квітня 2022 року пише:

### *Сценарій № 1. «Загнивання»*

*Очевидно, що рівень та масштаби санкцій є рекордними за всю світову історію. І очевидно, що росія не була готова до такої відповіді світової спільноти, як і до такої відсічі України та довгої війни. За такого санкційного антирекорду росію спіткає доля інших лідерів санкцій: економіка впаде і стагнуватиме, величезна кількість благ стане недоступною (від карток Visa до банальних предметів гігієни), з'явиться дефіцит не лише цукру, а й інших товарів, зарплати зростатимуть дуже повільно, а ось безробіття збільшиться, низка великих компаній збанкрутує. Але загалом країна продовжить функціонувати. Як функціонує Іран, Венесуела та навіть Північна Корея під санкціями.*

*Так, «простий росіянин», який прямо чи латентно підтримує війну, житиме ще гірше. Переживе чергову двозначну інфляцію. Заощаджуватиме на всьому. Затягне пояс заради Батьківщини. Але*

змириться зі своєю долею, як і мешканці інших підсанкційних країн, а накачування пропагандою навіть допоможе йому знайти винного в його бідах, звичайно ж, в особі західних країн.

Еліти теж приймуть той факт, що тепер їхня доля та доля їхніх дітей пов'язана лише з росією, і будуть смиренно мовчати.

**Ну а сама росія буде значно ослаблена і, напевно, вже позбавлена ресурсів для масштабних військових операцій, але як вигнанець проживе доволі довго і «кошмаритиме» сусідні країни. Допоки років за 5–10 остаточно розвалиться від «економічної кровотечі» і повторить долю Радянського Союзу. Втім, це все буде дуже нескоро. Ефекту в тому самому Ірані або Північній Кореї ми чекаємо досі.**

Сценарій № 2. «Голодні бунти»

Оскільки рівень санкцій безпрецедентний, то їхній результат може мати значно більший довгостроковий ефект, прорахувати наперед який дуже складно. І якщо кількість безробітних і людей за межею бідності зростатиме в геометричній прогресії, а крім відсутності McDonald's та Apple Pay країна-агресор зіткнеться з реальним масовим дефіцитом продуктів, гіперінфляцією та перебоями в роботі елементарної інфраструктури, то, можливо, це змінить суспільні настрої.

Усе ж таки одна відмінність від мешканців тієї самої Північної Кореї у росіян є: частина з них вже кілька десятиліть пожила відносно

*нормально і зможе зрозуміти, що щось пішло не так. І навіть відома фраза «грошей немає, але ви тримайтеся» вже може не спрацювати, навіть добре приправлена пропагандою з усіх блакитних екранів.*

*Навряд чи це закінчиться масовими заворушеннями та силовою зміною влади, але може значно змістити увагу кремлівських убивць на внутрішні проблеми та стимулювати їх максимально швидко знайти вихід із війни в Україні.*

*Розвиток такого сценарію я оцінюю як малоймовірний.*

*По-перше, для таких наслідків має минути значно більше часу, ніж вороги мають намір воювати в Україні. По-друге, поки що таких масових прикладів при режимі путіна не було. Точніше, їх успішно придушували гумовими кийками росгвардії.*

*Сценарій № 3. «Змова еліт»*

*Уже зараз уся російська еліта розуміє, що економіка росії — це «Титанік», що тоне. Звичайно, залишається примарна надія, що вони спільно якоїсь щасливої ночі влаштують успішну змову і проштрикнуть спину путіна ножами (хоча б метафоричними) та посунуть диктатора від влади, щоб урятувати себе та свої активи.*

*Однак цей сценарій я зарахував до практично неможливого.*

*Найімовірніше, буря міжнародних санкцій, навпаки, консолідувала еліту, і не на користь України. Їм тепер просто нема куди подітися. Адже рятувальні човни путін уже давно наказав показово знищити, а людей, які готові вигрібати на плоту та боротися з капітаном «Титаніка», в оточенні тирана немає вже давно. Залишилися лише лояльні.*

*Дуже наївно розраховувати, що хтось може переконати чи усунути диктатора в країні, де навіть міністр оборони та голова генштабу не мають «доступу до тіла». Там навіть акуратно суперечити небезпечно.*

*Підсанкційний олігарх Фрідман прямо сказав про це Bloomberg: «Сказати зараз путіну щось проти війни — це було б своєрідним самогубством». Від чиновників-корупціонерів, які повністю залежать від волі кремля, такої сміливості чекати тим паче не варто.*

*Максимум, що можна очікувати, — це «італійський страйк» і спроби якось віддалитися, але так, щоб «цар» не помітив.*

*І все ж я впевнений, що економічна «спецоперація» проти росії завдасть їй непоправних втрат. Як мінімум, вона вбиває надії путіна на створення свого нового центру впливу у світі. Ніхто в історії не міг побудувати імперію з бідної країни, яка загниває.*

*Також український економіст, інвестор Андрій Нестерук у лонг-рід пості на фейсбуку дуже детально пояснив, чому російська економіка*

не має майбутнього та йде на дно за кораблем «москва».

1. Почнемо з того, що і до 24 лютого 2022 року в економіці росії не було райдужних перспектив. Економіка була в «пастці середнього доходу», тобто не могла далі швидко зростати без зміни моделі. Потім росія почала війну проти України 2014 року, на що деякі країни відповіли слабкими санкціями. Самі санкції вдарили по економіці несильно, але імідж росії в очах інвесторів зіпсувався, і найголовніше, росія почала будувати «більш стійку до санкцій економіку».

Будівництво такої «Fortress russia» вимагало завжди тримати профіцити бюджету і поточного рахунку, стримуючи внутрішній попит. До того ж іноземні «ринкові» інвестори зменшили інтерес до росії. Кількісно їх можна було без особливих проблем замінити інвестиціями з якогось Фонда Національного Благосостояння, але не якісно. Інвестиції з ФНБ — це розпорошення на великі, часто нікому не потрібні проекти, а не Кремнієву долину.

Так, збіг чинників зумовив тимчасове підвищення цін на сировинні товари, особливо на енергоносії, але для російської економіки це нічого принципово не змінювало. Короткостроковий «золотий дощ» не вирішував жодних проблем російської економіки.

2. Вихід іноземних компаній. Звичайно, майно цих компаній можна експропріювати і продовжити на базі цих активів виробництво чи надання послуг. Але з такою експропріацією проблему лише посилять. Почнемо з того, що більшість цих виробництв потребує саме іноземних комплектуючих та обладнання. А існуюче обладнання потребує іноземного обслуговування. І повністю скопіювати бізнеспроцеси та операції компанії неможливо, навіть маючи на руках

*усі її документи і частину співробітників. До того компанії змінюються, розвиваються, адаптуються, а така «дешева копія» на це здатна не буде.*

*При цьому експропріація іноземних компаній стане величезною перешкодою для того, щоб ці компанії колись повернулися. Та й щоб будь-які компанії прийшли. Причому перешкодою внутрішньою для росії, бо для залучення іноземних компаній треба буде виплачувати компенсації за цю експропріацію.*

*Компанії ж, які колись захочуть зайти в росію, тепер завжди закладатимуть у план ризик експропріації. Багато років і, може, десятиліть. Навіть якщо там буде демократія, грітиме сонечко і пурхатимуть метелики. А це все — здорожчання інвестицій і зниження їхніх обсягу й ефективності.*

*Одним із прикладів такої тупої самогубної експропріації є примусове неповернення літаків лізингодавцям. росія отримує таку кількість літаків, яка їй не потрібна. Із часом вона втрачатиме можливість їх обслуговувати, «зайві» літаки йтимуть на деталі, і це все перетвориться на звалище запчастин і металолому. Може, до того часу складеться хоч якось організувати власне виробництво «імпортозаміщеного» літака, але він буде космічно дорогим і навряд чи технологічно успішним. Та найважливіше те, що навіть у разі зняття всіх санкцій росія по цим літакам залишиться винною 20 млрд дол. + пеня, тобто фактично росія відрізає сама собі шляхи повернення до «до-санкційного» світу.*

*Отже, вихід іноземних компаній призводитиме до закриття всіх цих бізнесів, деяких одразу, а деяких поступово, але невпинно. Причому*

*навіть повне зняття санкцій не поверне все назад через «осадочек остался», а ще більше через «контр санкції» росії, які, як відомо, шкодять росії більше, ніж санкції.*

*У результаті — зростання безробіття, закриття багатьох бізнесів, які були постачальниками або споживачами для цих іноземних компаній. Безробіття призводить до подальшого зменшення внутрішнього попиту, який росія погано може стимулювати через стратегію «Fortress russia».*

*3. Імпортозаміщення та заміщення імпорту іншим імпортом. Отут буде найкумедніше. Сучасні виробничі ланцюжки такі складні, що ніхто не має повної картини, де виникнуть у росії проблеми в ланцюжках. Цього розуміння у російського керівництва зовсім немає.*

*Ви можете казати, що вашу моцарелу вироблено в росії, але для її виробництва ви купили західне обладнання, упаковку робите зі західної сировини, а перевозите ви це все німецькими вантажівками. Можна було б замовити вантажівку десь із Китаю (так, нехай вона погана і без нормального сервісу), але там тайваньські чипи, західний софт і запчастини з України.*

*Сучасний світ просто занадто складний і глобалізований. Таких експериментів ніхто не ставив у сучасному світі.*

*Місяці й роки підуть лише на те, щоб зрозуміти, де є розриви ланцюжків. Причому ситуація дедалі погіршуватиметься через те,*

*що обладнання зношуватиметься і не буде можливостей ремонту і технологічного оновлення.*

*При цьому навіть там, де вдасться замінити іноземні компоненти, товари чи сервіси вітчизняними, ефективність буде наднизькою (низька якість, високі ціни). Адже жодна країна не може ефективно виробляти все, плюс ці товари вироблятимуть для надто маленького ринку.*

*Заміщення імпорту імпортом із інших країн, навіть там, де воно буде можливим, призведе до зростання цін і/або падіння якості. Адже не просто так раніше росія закуповувала товари в ЄС, а не в Китаї. Бо ці товари було вигідніше закуповувати саме там. Плюс тепер фрахти (перевезення) до росії стають дорожчими через страхування, неефективну логістику тощо. У результаті навіть там, де імпорт замінять іншим імпортом, відбудеться велике перманентне зростання цін.*

*4. Експорт. Окрім прямих обмежень на експорт і фінансових обмежень, тут виникають проблеми, що витікають із попереднього пункту. Немає в росії ніяких експортних товарів і послуг, які не потребували б імпорту. Десь виробництво експортних товарів стане тимчасово/перманентно взагалі неможливим, десь здорожчання імпортних компонентів зробить експорт неконкурентоздатним.*

*Навіть із сировиною виникнуть проблеми, адже там усюди західне обладнання та західні сервіси. Підтримка рівня видобутку здорожчає й ускладниться. Навіть високі ціни на енергоносії можуть не бути достатніми для того, щоб росія не скорочувала їх видобуток.*



*Та фактично більшість поточного експорту несировинних товарів стане неконкурентоздатною через зростання собівартості, подорожчання фрахту та зменшення масштабу потенційного ринку.*

*5. Держфінанси. Тут у росії дилема. З одного боку, стратегія «Fortress russia», а з іншого — треба пом'якшувати соціальний удар від усього вищезгаданого. Утримання офіційного курсу рубля на позначці типу 100 рублів за долар деякий час можливе через те, що цей курс перетворюється з чогось реального на просто формальний індикатор (як у СРСР курс долара міг бути будь-яким, але реальність це не змінювало). Та навіть тут є проблема. Адже експортери платитимуть податки з огляду саме на цей курс.*

*І тут можна згадати фразу путіна про «зростання курсу долара — це гарно, бо ми отримуємо більше рублів за долар». Фраза смішна, але тут вона насправді пояснює проблему: якщо курс рубля відносно високий, податків від експорту нафти та газу приходить відносно мало в рублях. При цьому виробництво падає, імпорт падає (а імпортери платять багато податків), виплати з безробіття зростають, видатки на пом'якшення соціального удару зростають. У результаті бюджет із профіцитного перетворюється на глибоко дефіцитний. Тут або забувати про пом'якшення соціального удару та — навпаки — соціалку різати, або забувати про «Fortress russia» та й просто фігачити покриття дефіциту за рахунок центрального банку. Можна ще в борг у Китаю брати.*

*6. Енергоносії. Насправді ринок нафти й так довгостроково має дуже сумнівні перспективи в обсягах виробництва. Ціни могли б залишатися пристойними, залежно від моделі «стагнації ринку нафти», але в плані обсягів ринок точно не має гарних перспектив.*

*Із газом усе було б трошки райдужніше на найближчі роки, але потім і там дорога вниз.*

*Так, низка чинників призвела до нинішнього піку цін на нафту та газ, але більшість цих чинників тимчасова.*

*Навіть якщо Заходу не вдасться істотно зменшити споживання нафти й газу чи збільшити їх видобуток за межами росії, сам факт того, що ЄС почне купувати енергоносії не в росії, а росія муситиме перенаправити експорт в інші регіони, уже створить проблему для росії. Фактично таким чином росія «обмінюється ринками» з якимось Катаром, адже Катар відправить до ЄС те, що раніше йшло до Китаю, а Росія свій експорт відправить до Китаю. Такий «обмін» потребуватиме від росії значних додаткових інвестицій і здорожчить логістику. І це якщо взагалі вийде побудувати інфраструктуру в умовах санкцій. Так, ЄС теж зазнає втрат, але менших, і для економіки ЄС це буде не особливо відчутно.*

*І це все за умов, якщо споживання не зміниться і виробництво в інших країнах не збільшиться. Насправді, найімовірніше паралельно відбуватиметься зменшення частки росії на світовому ринку і менш повільне, ніж раніше, зростання обсягу ринку (швидке скорочення). При цьому собівартість росії зростає.*

*7. Інвестиції. У росії зникає доступ майже до всіх «розумних» інвестицій. Так, можна фантазувати про те, як Китай інвестує десятки мільярдів доларів у росію, замінивши собою західні фонди, але це так не працює. Інвестиції державного сектору ніколи не можуть*

замінити приватні інвестиції. Інвестиції — це не лише про обсяги, це про спрямування ресурсів туди, де вони дадуть найліпший результат.

Не просто так існують оті всі тисячі венчурних і прай-вет еквіті фондів, інвестбанків, портфельних інвесторів. Ця вся екосистема, цей увесь величезний мозок займаються тим, що намагаються спрямувати гроші туди, де вони потрібні.

Державні інвестиції на таке не здатні. Державні інвестиції можуть ефективно профінансувати кілька величезних інфраструктурних проєктів, але вони не зможуть повноцінно розвивати економіку.

І це все навіть до обговорення корупції. Корупція апріорі робить державні інвестиції повністю неефективними та часто шкідливими.

Внутрішні ж інвестиції в імпортозаміщення — це ще гірше. Це все вищезгадане плюс примусове інвестування в те, що «не злітає», через політичну доцільність. Це шалений misallocation ресурсів. Це, власне, те, що згубило економіку СРСР (ну ок, її згубило кілька речей).

8. Дефіцити товарів. У принципі довгостроково в ринковій економіці дефіцитів товарів бути не може. Можуть бути ціни космічні та якість жахлива, але дефіциту не може бути довгостроково.

Щоправда, це за умови того, що ціни не регулюються. Цю умову в росії навряд чи виконають. А обмеження цін не дають виробництву змоги навіть криво-косо спробувати задовольнити попит, тож

*проблема лише поглиблюється. Отже, частковий СРСР 1980-х є цілком імовірним сценарієм. І найліпше те, що у випадку масового регулювання цін навіть там, де імпор-тозаміщення чи заміщення імпорту імпортом могли б дати частковий результат, цього не відбудеться.*

*9. Безробіття. Усі вищезгадані пункти спричинюватимуть безробіття. Спроба зробити це безробіття прихованим (наприклад, заборони на звільнення) довгостроково лише погіршить ситуацію, бо: а) буде додатковим ударом по бізнесам, б) позбавить ринок праці гнучкості.*

*Безробіття в умовах обмежених державних витрат призводить до зниження попиту, а це спричинює більше безробіття та дедалі обмежує можливості держави фінансувати витрати.*

*Висновок. Багато з того, що я написав, нікуди не зникне повністю, навіть якщо завтра росія припинить війну, позбавиться диктатури та стане нормальною державою. Причому навіть перша реакція росії на санкції і добровільний вихід компаній робить повернення «в норму» набагато складнішим. Що буде далі, можна лише спостерігати з відром попкорну.*

*А що буде з економікою у нас? Це вже напишу, коли останній іще живий орк піде хоча б за лінію 23 лютого 2022 року. У нас усе зовсім інакше, але набагато більше залежить від перебігу війни.*

## Бонусні матеріали та корисні лінки



Як Михайло Федоров залишив росіян без Apple і PlayStation та що чекає на українські ІТ після війни. Інтерв'ю Forbes



Смартфон і планшет — теж зброя. Як українці воюють на віртуальному фронті



Дмитро Кулеба. П'ятий удар по економіці Росії. Що остаточно  
зупинить воєнну машину Москви

## Розділ 3. Фінансова оборона України

У давніших конфліктах, як, наприклад, під час Балканської війни, у країнах, які воюють, банківська система йшла на банківські канікули.

Тобто вона працювала максимум два дні після початку бойових дій і потім припиняла роботу.

У нас же банківська система працює.

Кирило Шевченко, голова НБУ, в інтерв'ю «Українській правді» від 08.04.2022

Офіційний же курс залишається 29,25 грн/дол. і 33,17 грн/євро, що дає переселенцям змогу оплачувати товари та послуги за кордоном за хорошим курсом.

Це теж важливо. Ми всі розуміємо психологічний стан українців зараз.

Артем Щербина, інвестиційний менеджер, у фейсбук- пості від 20.03.2022



## Як витримали удар банки

Монобанк і Приватбанк обмежили операції сумою 3000 гривень на день. У супермаркетах та аптеках приймають тільки готівку. Курс гривні на чорному ринку 55 грн/дол. Продавці просять при оплаті долар чи євро готівкою.

Українські біженці не можуть розрахуватися картками в Польщі, бо ті нормально не працюють. Альфа-банк оголосив про банкрутство через санкції. Безготівкові платежі підприємств і ФОПів зависають на 3–5 днів, деякі губляться з незрозумілих причин. Іноземці бояться переказати гроші в Україну на рахунки волонтерів, бо не впевнені, що кошти дійдуть.

Цього всього не сталося в лютому 2022 року!

А в кінці березня 2022 року Національний Банк запустив сайт із промовистою назвою «Фінансова оборона України».

Так само, як ЗСУ здивували весь світ умінням воювати, українські банкіри показали українському народові вміння працювати під обстрілами та загрозою окупації.

Безперервна робота банків стала «заспокійливим» для громадян і бізнесу на економічному фронті. Про це, зокрема, свідчить факт зростання на 28 млрд гривень залишків коштів фізичних і юридичних осіб за період упродовж 24.02–31.03.2022[11]!

Отже, один наслідок війни для мене вже очевидний — люди значно більше довірятимуть банкам і безготівковим розрахункам. Президент В. Зеленський, виступаючи на саміті НАТО, сказав: «Більше ніколи не кажіть нам, що наша армія не відповідає стандартам НАТО». Так і я напишу: «Більше ніколи мені не кажіть, що тримати кошти в українських банках[12] — це ризиковано».

Це, до речі, працює й у зворотному напрямку — довіра українців дає банкам змогу стабільно працювати. Адже жоден банк не витримає, якщо всі клієнти панічно прибіжать знімати готівку. Утворилося «рятівне коло» обопільної довіри, яке тримає українські банки на плаву під час воєнного стану.

Корені стійкості фінансової системи сягають ще 2014– 2016 років, коли Вікторія Гондарєва почистила авгієві стайні та почала вводити західні стандарти в банківській галузі. Її наступники продовжили справу, тому перед війною ми мали сучасну банківську систему, готову хоча б завтра інтегруватися в ЄС.

Я вас не «вантажитиму» заходами макропруденційного регулювання і показниками ліквідності, — залишмо їх для фахівців. Скажу лише, що не тільки банки перебували в добром стані до війни, а НБУ почав швидко діяти!

Ось кілька важливих, необхідних для стабільності обмежень, які блискавично увів НБУ в перші ж години війни:

- зупинив роботу валютного ринку України, крім операцій із продажу іноземної валюти;
- зафіксував офіційний курс гривні на 24 лютого 2022 року до долара 29,25 UAH/USD (курс усіх інших валют вираховують через крос-курси до долара);
- обмежив зняття готівки в гривні сумою 100 000, заборонив зняття у валюті (щойно НБУ побачив ефективність ухвалених рішень, обмеження на зняття готівки почали поетапно послаблювати);
- увів мораторій на здійснення транскордонних валютних платежів (зокрема й свіфт- платежів).

Ліміти на безготівкові платежі в гривні не запроваджували, бізнес і фізичні особи могли та можуть без обмежень здійснювати перекази в межах України. Для підтримки ліквідності українських банків НБУ відкрив кредитні лінії рефінансування. Упродовж 24.02–07.04.2022 таких кредитів видали на 137 млрд грн.

Щоб система працювала, НБУ тимчасово прибрав санкції за порушення вимог до капіталу, нормативів ліквідності та кредитного ризику, обмежень валютної позиції. Також, щоб посилити захист банківських даних, НБУ в терміновому порядку дозволив банкам

зберігати інформацію в хмарних сховищах, розміщених у ЄС, США, Великій Британії, Канаді.

Банки вистояли, і віримо, що найстрашніше позаду. Хоча попереду важка робота фіксації збитків. Співзасновник monobank Олег Гороховський розповів у своєму телеграм-каналі таке:

*Січень був добрий і дуже прибутковий місяць.*

*Лютий закрили з невеликим плюсом.*

*Березень — майже 1 млрд грн резервів сформовано за кредитним портфелем.*

*Сумарний результат кварталу — збиток 109,6 млн грн, зокрема мінус 548,2 млн грн збитки березня 2022 року.*

Аналітики ІСУ в макроекономічному огляді 18 березня 2022 року написали:

*Можна зі значною достовірністю стверджувати, що навіть у разі швидкого закінчення війни банки мусять визнати суттєві збитки від втрати матеріальних активів і від знецінення кредитного портфеля.*

*Ці збитки з'їдять капітал банків. Ми очікуємо, що більшість банків, зокрема системно важливих, матимуть від'ємний капітал наприкінці 2022 року. У майбутньому воєнні репарації від росії можуть стати одним із джерел капіталізації банків.*

Утім, я вірю, що банківська система впорається і з новими викликами. На період війни та впродовж трьох місяців після її завершення Верховна Рада гарантувала 100 % захисту вкладників. Це, на мою думку, радше символічний крок, однак комусь він теж додасть спокою.

У березні 2022 року я написав статтю з промовистою назвою «Врятувати гроші рядового ФОП». Один із посилів: якщо у вас гроші на ФОП у валюті й ви не хочете її продавати за офіційним курсом, то можна просто чекати. Приват, Моно, Райф, Укр-сіб, ОТП — системно важливі банки НБУ і мають його підтримку. Буде Україна, то й вони будуть працювати.

І пам'ятаймо, що клієнти потребують банківських послуг, так само як банки потребують клієнтів!

А гроші — це кров економічного організму.

Процитую Сергія Наумова, голову правління Ощадбанку, з його статті від 7 квітня 2022 року.

*Багато банківських установ запровадили чимало програм підтримки клієнтів у воєнний час. Зменшено або взагалі скасовано комісії, уведено кредитні канікули, пролонговано картки. Банки та їхні клієнти зможуть урятуватися лише разом. За умови, що допомагатимуть одні одним.*

*Ще один вузловий напрямок роботи — підтримка економіки. Зараз недостатньо лише забезпечувати безперервність платежів і збереження грошей на рахунках. Економіка потребує кредитів — це пальне для економічного механізму держави.*

## Курс гривні до долара та євро

На час війни, як уже згадано, НБУ зафіксував офіційний курс 29,25 грн/дол. Хоч якою є причина обмежень, і навіть якщо вони правильні і своєчасні, чорний ринок і транзакції в сірій зоні все одно виникають.

Два індикатори реального курсу гривні під час війни — це оголошення в розділі Валютний аукціон сайту Minfin.com.ua та курс обміну по валютній парі UAH/USDT на криптобіржах. Обидва показували відхилення від офіційного курсу в межах 10–15 % у перші два місяці війни.

Я спробую пояснити, що сталося, а потім поміркуємо над перспективами гривні.

Фінансовий аналітик Concorde Capital Артем Щербина написав 20 березня 2022 року:

*Різниця купівля/продаж, звісно, «ні в які ворота», проте курс стабільний. На другий тиждень війни максимум досягав 43 грн/дол., утім, зараз усе більш-менш спокійно.*

Одна з причин утримання стабільного курсу в тому, що українці, включно з біженцями, побачили, що українські картки не просто працюють за кордоном, а й курс при сплаті — вигідніший за «чорний»

ринку чи зняття готівки. А ключовою причиною є здатність НБУ ефективно контролювати рух коштів.

Курс гривні. Чому все так непогано і що буде далі? — написав у своїй колонці на НВ експерт «Case Україна» Євген Дубогриз. Серед іншого, він акцентував два додаткові чинники.

### *1. Допомога з-за кордону.*

*Передусім так зване офіційне фінансування — допомога від урядів і центробанків, макрофінансові програми, сплановані раніше, кредити МВФ. Причому важливі тут не тільки самі по собі capital inflows, а й (навіть важливіші) очікування майбутніх надходжень із офіційних джерел.*

*Своїми словами, очікування, що нам допомагають, валюта буде й Україна матиме і гроші, і можливість вчасно платити за попередніми боргами. Ризик дефолту навіть за війни близький до нуля.*

### *2. Перекази від українців та іноземців з-за кордону.*

*Ще немає повної статистики, є лише на допомогу ЗСУ (на рахунки, які відкрив НБУ та на купівлю воєнних бондів). Допомога значна — і від тих наших, хто працює за кордоном, і від іноземців, і на потреби армії та волонтерів, і просто перекази рідним та знайомим.*



Ви, звісно, хочете почути прогнози. Їх удосталь навіть за мирного часу на ютубі та в економічній пресі. Буду щирим. На мою думку, це буде дуже-дуже позитивний сценарій, коли НБУ за мирного часу почне плавне повернення до ринкового курсоутворення, і гривня «гулятиме» коридором 30–40 грн/дол.

Упродовж 2014–2015 років долар в Україні подорожчав від 8 до 25 гривень. Окрім паніки та краху банківської системи, фундаментальною причиною був значний дефіцит платіжного балансу[13] — мінус 13 млрд дол. У 2022 році за оцінкою Сергія Ніколайчука з НБУ дефіцит платіжного балансу буде приблизно нульовим. Тобто всіх цих негативних чинників не передбачають. Однак, як автор дипломної роботи в Могилянці «Теорія валютних курсів», мушу зазначити, що чинників впливу на курс є значно більше.

Мій колега в iPlan.ua Артем Ваганов 21 березня 2022 року на своєму авторському каналі «Гроші працюють» дав широку картину ціноутворення.

*Багатьох цікавить, що відбудеться, коли курс відправлять у вільне плавання? Точно сказати ніхто не може, але розгляньмо чинники, які впливатимуть на курс.*

*Що може зміцнити курс?*

- *Валютні перекази, кредити та допомога від країн-партнерів, яка надходить і надходитиме до країни.*

- *Пільги для бізнесу, які можуть підняти ділову активність.*

- *Вдала посівна від наших фермерів.*

*Що тиснутиме на курс? На жаль, поки тут чинників більше.*

- *Зменшення надходжень від експортерів.*

- *Міграційна криза. 3 млн українців виїхали за кордон. Переважно це жінки та діти. При відкритті валютного ринку багато чоловіків можуть допомагати їм валютними переказами (попри те що наша гривня в безготівковому варіанті в більшості країн також працює).*

- *Зменшення валютного притоку від заробітчан — а це завжди була значна частина валютних надходжень до бюджету.*

- *Збільшення валютних витрат через компенсації матеріалів і продуктів, яких бракує та які виробляли на території країни, але припинили це робити.*

*До думки Артема додаю, що стабільності гривні допоможуть гроші на відбудову від західних партнерів і суми відшкодування збитків за рахунок заморожених російських активів. Про них далі у розділі «Відбудова України».*

## Втрати економіки України

Збитки, яких завдано нашій економіці, гігантські! Міністр фінансів Сергій Марченко в інтерв'ю Financial Times від 12.04.2022 оцінив збитки, яких зазнали цивільна та військова інфраструктури, у 270 млрд доларів, при цьому близько семи тисяч житлових будинків пошкоджено або зруйновано.

Такі оцінки умовні й будуть більшими. В Ірпені, наприклад, за неофіційними даними, пошкоджень зазнав 71 % будівель, зокрема й наш багатоквартирний будинок.

Прем'єр-міністр Денис Шмигаль у інтерв'ю Інтерфакс від 29 березня 2022 року назвав цифру один трильйон доларів! Він пояснив, що ця сума складається з трьох частин.

- Перша: прямі інфраструктурні збитки, тобто зруйновані мости, дороги, житло, будівлі. Ця оцінка з урахуванням військової інфраструктури й інших цивільних витрат — понад 270 млрд доларів.
- Друга: підрахунок втрат української економіки, тобто падіння ВВП у розрахунку на місяці, коли тривають бойові дії. Це — недоотриманий прибуток і невкладені інвестиції, що оцінюють у 290 млрд доларів.

- Третя: втрати, спричинені зменшенням ВВП у перспективі відносно довоєнних планів, адже підприємства, які мають приносити державі доходи, зруйновано.

За оцінкою Київської школи економіки, упродовж 24.02.— 11.04.2022 повністю чи частково зруйновано 145 промпід-приємств, зокрема й Кременчуцький НПЗ і завод Coca-Cola Beverages у Київській області.

Уривок із розмови гендиректора Dragon Capital Томаша Фіали з Forbes від 14.04.2022.

- *Світовий банк вважає, що українська економіка 2022 року впаде на 45 %. Ви вважаєте, це реальний прогноз чи ситуація може бути ліпшою?*

- *Усе залежить від того, як затягнеться війна; коли ми зможемо відновити логістику й експорт через порти. Думаю, показників, нижчих за мінус 30 %, не буде.*

Компанія Dragon Capital теж зазнала значних збитків від війни, Томаш сказав, що із 100 000 м<sup>2</sup> великого логістичного комплексу у Стоянці (Київська область) уціліло лише 7 500 м<sup>2</sup>.

Ціни відчутно зростають, НБУ очікує 20 % інфляції за 2022 рік. І це буде ще нормальним сценарієм. Податкові надходження до державного бюджету катастрофічно знизилися. У інтерв'ю, про яке йшлося раніше, міністр фінансів сказав: «У березні 2022 року державні

витрати перевищили доходи на 2,7 млрд доларів. Україна очікує, що у квітні та травні різниця, спричинена війною, досягне 5–7 млрд доларів на місяць».

На 35 % за перші два тижні війни впало споживання електроенергії за даними ДТЕК. У результаті дослідження Advanter Group спільно з діловими клубами України та Центром економічного відновлення зазначено, що малий і середній бізнеси за перший місяць війни скоротили близько 1,2 млн співробітників (33 %), 34 % співробітників відправлено у відпустку. Із тих, хто залишалися, половина працювали на умовах скороченої заробітної плати.

Що довше триває війна, то менше шансів повернути всіх біженців із ЄС, а виїхало понад 5 млн осіб. Це людський капітал — найдорожче, що є в держави.

«Всьо пропало»? Вам здається, що після заспокійливої розповіді про стійкість банківської системи я вдарився в песимізм? Я дійсно не хочу прикрашати дійсність, наша економіка сильно постраждала.

Пацієнта поранено, однак він радше живий, аніж мертвий.

Що це означає для кожного з нас? Що потрібно працювати. Багато. Ефективно. Без корупції. Зі сплатою податків. За підтримки міжнародних партнерів.

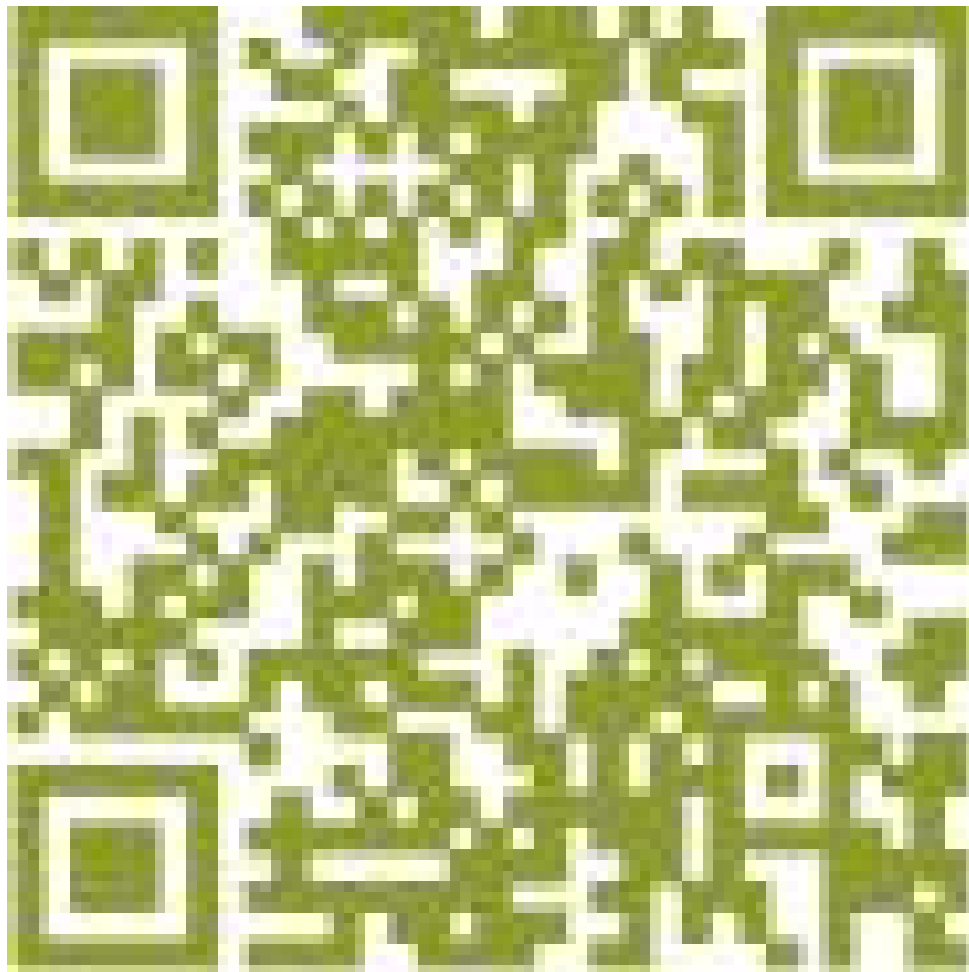
Повоєнна Західна Німеччина змогла. Південна Корея змогла. Сінгапур за 50 років перетворився із дуже бідної країни на одну з найбагатших у світі. Євреї в Ізраїлі побудували сильну багату державу в оточенні ворожих сусідів.

Ми отримали шанс зробити ривок із третього бідного світу в перший, де перебувають за рівнем розвитку країни Європейського Союзу. Ось так український народ нині сприймають у розвинутому світі.



Джерело: Проєкт "Сміливість", <https://brave.ua/>

## Бонусні матеріали та корисні лінки

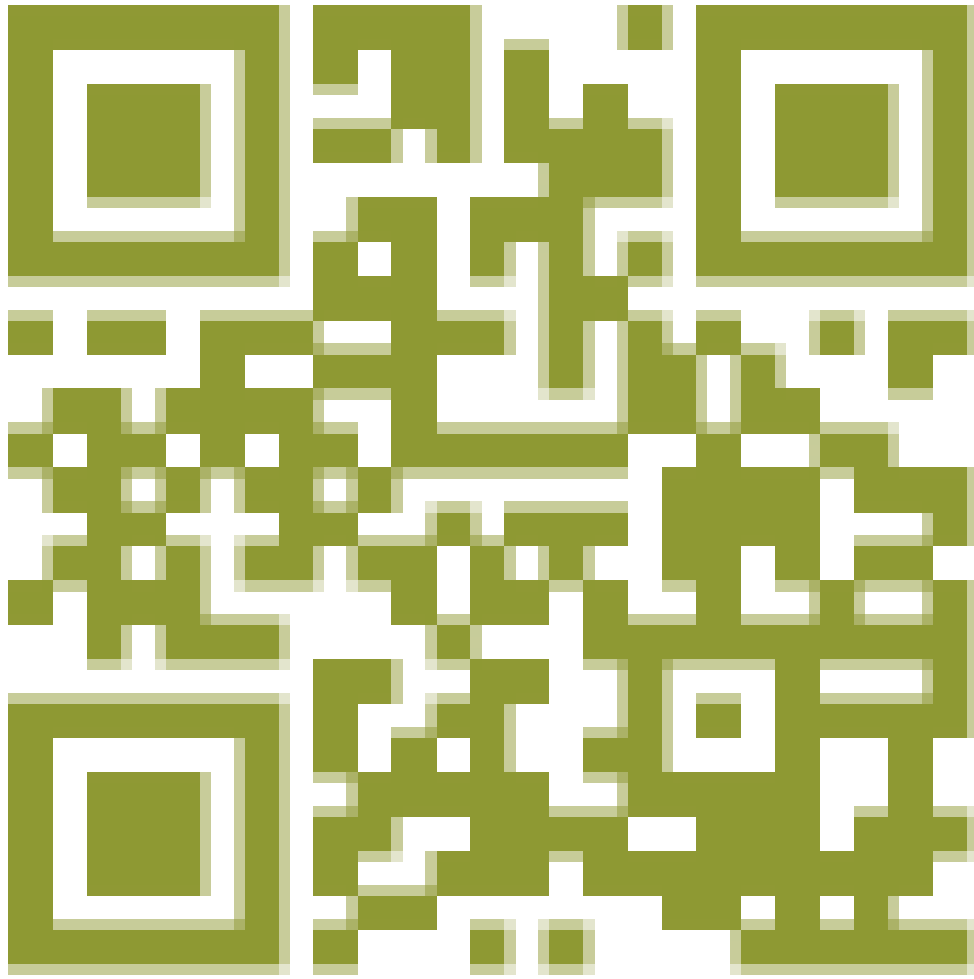


Голова НБУ Кирило Шевченко: Економіка почала пристосовуватися до війни



Сергій Наумов, голова правління Ощадбанку: Чому українські банки стабільні навіть під час війни





Врятувати гроші рядового ФОП



«Форбс». Ціни, курс та безробіття. Україна втратить не менше 30 % економіки через війну. Як це вплине на бізнес та життя людей



Дослідження ЦЕС про економіку України й основні напрямки  
можливої економічної політики, зокрема й боротьбу з кризою та  
підтримку економічної стійкості на найближче майбутнє.



Банківська система працює надійно і стабільно попри війну. Чому це не диво та що буде далі?

## Розділ 4. Фінтех і Крипто

Фінансова технологія (фінтех) — продукти та компанії, які використовують новітні цифрові й інтернет-технології у банківській галузі та галузі фінансових послуг.

Визначення з англо- українського тлумачного словника, який підготувала Українська Асоціація фінтеху та інноваційних компаній

В Україні й до війни існувала розвинута технологічна банківська система. Мої знайомі біженці в Іспанії та Великій Британії, відкривши рахунки в тамтешніх банках, зі смутком і гордістю порівнювали їх із Монобанком і Приватом<sup>24</sup>.

За час війни до нас прийшли кілька світових компаній на ринку фінансових послуг. Я хочу коротко про них розповісти, адже це нові можливості для нас як користувачів і для малого бізнесу в частині глобальних продажів своїх товарів і послуг.

Також згадаю про криптосвіт, адже українці в ньому на перших позиціях.

## Wise

Wise — британська компанія, яку створили естонці Крісто Кяерманн і Таавет Хінрікус. Wise не є банком, її діяльність контролюють фінансові регулятори окремих країн, однак загалом аналога Фонду гарантування вкладів, який є обов'язковим у банківському секторі, для таких компаній не існує. За збереження коштів у електронних гаманцях відповідає Wise за регуляціями Financial Conduct Authority. На випадок проблем компанія має спеціальний «safeguarded fund», в якому всі кошти балансів зберігаються в повному обсязі.

### Довідка «Форбс»

До «Форбс» додаю, що перший офіс розробки Wise був у Черкасах. Українські розробники зробили великий внесок у створення продукту.

Можливо, це одна з причин, чому Wise одна з перших простягнула руку допомоги українцям. Компанія не просто відмінила всі комісії на перекази в Україні, а ще й створила Support hub for Ukraine, де зібрано основні гуманітарні ініціативи допомоги. Мешканці західного світу отримали можливість жертвувати кошти на благодійні організації без комісій. Також 1 березня 2022 року Wise оголосила про зупинку грошових переказів до росії, добровільно долучившись до санкцій.

Мультивалютний рахунок у Wise можна було відкривати й до 24 лютого 2022 року. На початку війни українцям дали можливість випускати ще й віртуальну картку Visa, яку легко додати в Apple Pay і

Google Pay. Можна поповнити свій рахунок Wise у гривні з української картки, обміняти на євро чи іншу валюту за вигідним курсом, сплачувати в євро, переказувати євро до ЄС із низькими комісіями.

Я свідомо не пишу про тарифи, адже вони є на сайті та можуть змінюватися. Ліпше поділюся власним спостереженням, що Wise вигідна для міжнародних переказів і має значно ліпші за банки курси обміну валют. Історія заснування компанії допоможе вам зрозуміти, на чому це ґрунтується.

*Як і багато хороших історій, ця починається з двох друзів (і обидва вони з Естонії).*

*Таавет був першим співробітником Skype і отримував зарплату в євро. Однак він мешкав у Лондоні й потребував фунтів для сплати рахунків.*

*Крісто працював у Deloitte і мешкав у Лондоні. Йому платили у фунтах. Проте він мав іпотеку ще й в Естонії. Тож сплачувати її мусив у євро.*

*Щомісяця обоє переказували гроші за кордон через банки. Це було гаяння часу і втрачання грошей. Тож вони винайшли чудовий простий лайфхак, який перетворився на бізнес на мільярди доларів.*

*Щомісяця друзі переглядали курс обміну на Reuters. Потім Таавет клав свої євро на банківський рахунок Крісто в Естонії, а Крісто*

*поповнював банківський рахунок Таавета у Великій Британії, використовуючи свої фунти. Обидва отримали потрібну валюту майже миттєво, і жоден не заплатив жодного цента через погані курси обміну чи додаткові комісії.*

*Не було очікування, стресу та додаткових витрат. «Таких, як ми, мабуть, багато у світі...» — подумали засновники.*

Решта — історія успішного стартапу, який вийшов на IPO на Лондонській біржі 7 липня 2021 року.



## Revolut

Revolut — британський необанк, заснований 2015 року росіянином Миколою Сторонським та українцем Владом Яценком. Фактично стартап діє як звичайна банківська установа. Відмінність Revolut від класичних банків — відсутність відділень, акцент на мобільному застосунку та бізнес- модель, сфокусована на транзакціях, а не кредитуванні.

### Довідка «Форбс»

У Revolut на боці продукту теж є український програмний код, адже співзасновник Влад Яценко — СТО (технічний директор) компанії. До речі, той самий Forbs оцінив частку Влада в Revolut у 1,3 млрд доларів після нового раунду інвестицій компанії 2021 року. Такі статки — це місце в десятці найбагатших українців.

Я гадаю, саме «чинник Влада» сприяв тому, що Revolut дозволив відкривати рахунки українським біженцям в Європі. Адже з позиції бізнеслогіки Revolut нічого не виграс. Однак мільйони українців у ЄС на початку березня 2022 року отримали можливість за допомогою мобільного телефона відкрити рахунок, надавши лише паспорт (id-картку) і зазначивши тимчасову адресу в країні перебування.

Переваги схожі до Wise. Мультивалютний рахунок, вигідні курси конвертації валют, віртуальна картка Visa, відсутність або мінімальні комісії за перекази по всьому світу.

Зауважте, що інвестування в акції та криптовалюти є в основній версії Revolut для британського ринку, але недоступно для українських біженців. Та я впевнений, що людям, які виїхали, не до інвестицій!

А от можливість за вигідним курсом поповнити картку гривнею онлайн і далі сплачувати в злотих, леях, євро, фунтах, кронах — це корисно. Так само можна легко прийняти платіж, адже Revolut дає повноцінні реквізити для поповнення, а не тільки номер картки.

СЕО компанії Нік (Микола) у відкритому листі від 1 березня 2022 року написав[14]:

*Проте я хочу публічно пояснити те, що я відчув з першого дня: війна ніколи не є відповіддю. Ця війна неправильна і абсолютно огидна. Мені лячно й жахливо від того, що відбувається, тому я долучаюся до тих, хто в усьому світі закликає до негайного припинення бойових дій і відданості дипломатичним рішенням. Більше жодна людина не має загинути в цьому непотрібному конфлікті.*

*Те, у що я вірю, не має значення. Думки нічого не важать. Насправді важать дії. І окрім допомоги колегам, ми в Revolut також дали можливість мільйонам наших клієнтів миттєво зробити пожертви на місію Червоного Хреста в Україні.*

*У п'ятницю [25.02.2022] ми відкрили миттєві безоплатні пожертвування нашим клієнтам у Великій Британії, Литві, Ірландії, Польщі, Швейцарії, Португалії, Австрії, Болгарії та Сінгапурі. Наші*

*клієнти пожертвували понад 1 мільйон фунтів стерлінгів упродовж 24 годин. Звідтоді ми додали до цього списку ще 17 європейських країн, а в усьому світі буде ще більше. Ми також переконалися, що люди, які хочуть переказати гроші в банки в Україні, і досі можуть це зробити, і ми відмовилися від комісії за такий переказ.*

*Проте Revolut усе ще може зробити більше. Тож сьогодні, на знак солідарності з народом України, я оголошую, що кожна жертва, зроблена на місію Червоного Хреста України, буде подвоєна Revolut. За кожен фунт, євро, злотий чи франк, пожертвований клієнтом, Revolut від себе пожертвує те саме від сьогодні протягом наступних 7 днів до 1,5 мільйона фунтів стерлінгів.*

*Я сподіваюся, що наша відданість допоможе жертвам цієї війни. Я щиро сподіваюся, що дипломатичне рішення буде швидко знайдено, що й посприє відновленню миру в регіоні.*

*І я можу тільки сподіватися, що цей день настане дуже скоро.*



У цій книзі недоцільно порівнювати тарифи Wise і Revolut, адже все змінюється. Однак, оскільки ці назви увійдуть у фінансовий побут українців так само, як Моно та Приват24, я даю посилання на постійно діючу таблицю від фінансових планерів iPlan.ua, де є порівняння комісій і лімітів цих двох сервісів.

## PayPal

PayPal з'явилася на рубежі 1990-х і 2000-х, вирішивши зі стартапа Пітера Тіля й уродженця України Макса Левчина. Зараз компанія коштує понад 130 млрд дол.

PayPal не є банком і фактично виступає фінансовим посередником. Кошти користувачів зберігаються в електронних гаманцях. Безпеку гарантує сама компанія.

Довідка «Форбс»

Хоча PayPal журналісти іноді теж зараховують до «українських», я не розумію навіщо. Про допомогу Україні від Макса Левчина ні до війни, ні під час воєнного стану інформації немає.

PayPal активно просили зайти в Україну дуже давно, ще з 2014 року, навіть працювала робоча група. А 17 березня 2022 року Ілля Кенінгштейн у фейсбуку PayPal initiative for Ukraine написав:

*Це сталося. PayPal запустилася в Україні.*

*Пам'ятаю, як далекого 2015 року ми з Vladyslav Rashkovan домовилися надіслати один одному 1 дол., коли це стане можливим.*

*6 років.*

*Нижче — перша транзакція.*

*Владе, зробили. Обіймаю тебе міцно. Ти неймовірний молодець.*

Утім, зауважу, що запуск PayPal в Україні неповноцінний, адже працює тільки на рівні особистих P2P[15] переказів. Тобто ви відкриваєте рахунок, вам на нього можуть із PayPal по всьому світу пересилати гроші родичі чи знайомі, а ви можете вивести ці гроші на картку українського банку. Для цієї задачі в Україні вже працювало кілька десятків інших сервісів, і перемога в тому, що для багатьох американців PayPal — це найзручніший спосіб.

Дві важливі бізнесфункції PayPal, як-от прийом бізнеспла-тежів із маркетплейсів типу Etsy та процесинг оплат в інтернеті картками на українську юридичну особу, поки недоступні.

Однак ми все одно вдячні компанії, що вона прийшла в Україну й до того ж до 30.06.2022 відмінила комісії на вхідні перекази українцям. І окремо цінуємо те, що першого місяця війни PayPal пішла з ринку росії.

## **Payoneer, Skrill, Paysera та інші**

Сервіси Payoneer, Skrill, Paysera були доступними українцям і до війни, тому я лише поділюся своєю думкою щодо їх використання.

Payoneer — це американська компанія, яку найчастіше використовують українські фрилансери для прийому платежів від іноземних клієнтів. Окрім онлайн-рахунку, також можна отримати картку в доларах США, якою можна розраховуватися та знімати з неї готівку в банкоматах.

Хоча формально гроші, які приходять на Payoneer, потрібно раз на рік декларувати та платити з них 18 % + 1,5 % податку фізичної особи, поширеною є практика, коли клієнт виводить кошти на свій банківський рахунок ФОП в Україні, щоб сплатити нижчу ставку — 5 % із доходу.

Також рахунки в Payoneer відкривають європейським компаніям (Естонія, Кіпр тощо) з українськими власниками. IT-компанії іноді їх використовують для свого глобального бізнесу.

Skrill — британська платіжна система, яку найчастіше використовують українські гравці в покер, адже вона працює зокрема з покер-румами та букмекерськими компаніями.

Рахунок мультивалютний. Дає змогу робити перекази по всьому світу, в рамках лімітів заводити кошти з України та виводити гроші на картки в українських банках. Платіжна картка Skrill доступна тільки резидентам ЄС. Для українців під час війни Skrill відмінила комісії.

Paysera — це литовська компанія, яка надає європейський рахунок IBAN, з якого можна робити SEPA платежі по ЄС дуже дешево. Працює з багатьма e-commerce маркетплейсами, наприклад є офіційним партнером Shopify.

Paysera відкриває рахунки і приватним клієнтам, і українським ФОП та ТОВ, тому її використовують малий і середній українські бізнеси з активними операціями в ЄС.



## Криптовіржі

Від 9 квітня 2022 року Світлана Заражевська в українському «Форбс» написала: «Під час війни крипта стала привабливішою альтернативою звичайним грошам, засобом заощаджень і способом виведення грошей за кордон».

І дійсно, перші дні після 24 лютого 2022 року обізнані користувачі криптовалют у обхід валютних обмежень НБУ активно конвертували гривню в криптовалюту. У березні 2022 року НБУ ввів обмеження 100 000 грн на місяць, а згодом узагалі заборонив такі (квазі-кеш) операції з гривневих карток.

Також у Києві та великих містах діють обмінники, куди можна принести кеш і отримати його десь деінде на планеті через операції з криптовалютами. За мирного часу комісія за таку послугу становила 2–5 %. Який об'єм такого ринку та які були реальні комісії у воєнний час, я не відстежував. Тільки зазначу, що така операція є ризиковою і такий обмін здійснюють люди, які дуже довіряють обміннику та його власникам.

Та й загалом ринок криптовалют у багатьох асоціюється зі спекуляціями та хайпами. Я знаю доволі багато людей, які втратили гроші. Особливо провальним для пересічних інвесторів був вал ICO[16] проєктів 2018 року. Адже на відміну від IPO[17] вони не проходили аудит і ніяк не регулювалися.

Навіщо тоді писати про світ децентралізованих фінансів у цій книзі?

Проста відповідь — бо це частина майбутнього світу фінансів. Крім того, наведу кілька фактів:

- 15 березня 2022 року Президент України підписав Закон України «Про віртуальні активи», таким чином криптобіржі та криптовалюти вже в легальному полі в Україні;

- українці — одні зі світових лідерів у цій сфері по розробкам та інноваціям. У рейтингу 2021 Global Crypto Adoption Index Україна на четвертому місці у світі;

- криптоспільноти — це частина українського народу, яка зробила свій внесок в оборону країни.

Наприклад, Мінцифри створила перший у світі державний криптофонд, куди люди переказали понад 70 млн дол. Іще кілька десятків мільйонів зібрали різного роду ініціативи, як, наприклад, Unchain Fund Ukraine (засновано представниками криптопроектів, що мають українське коріння, Atlantis World, Weld Money, Bi-naryx, Near Protocol).

До речі, наймолодший криптомільярдер світу, канадієць російського походження Віталій Бутерін, переказав 1500 ефірів (близько 5 млн дол. на час пожертви) порівну на ініціативи Aid for Ukraine та Unchain Fund Ukraine.

Отже, коротко пройдемося по основним біржам у порядку відповідно до їхнього місця у світовому рейтингу coinmarketcap на 11.04.2022. А також погляньмо на їхні дії під час війни.

## Binance

Binance (Бінанс) — один зі світових лідерів, і, як мені відомо, лідер за обсягом і на українському ринку. Має великий навчальний сайт Академія Binance, де можна ознайомитися зі світом криптовалют, його термінами та можливостями й англійською, і українською мовами.

Ще 2019 року Мінцифри та Binance підписали меморандум про співпрацю. У квітні 2022 року компанія запустила благодійну криптокартку для всіх українців, які мушили залишити територію України та потребували допомоги.

Засновник Binance, канадієць китайського походження Чан-пен Чжао, у відкритому листі хоча й не підтримав закриття рахунків усіх резидентів росії на біржі, однак заявив, що платформа дотримується санкційних списків. Уже 8 березня 2022 року компанія заявила, що перестане обслуговувати картки Visa та Mastercard, які випущено російськими банками.

Окрім того, Binance надала 20 млн дол. благодійної допомоги Україні та створила краудфандінговий сайт у криптовалюті «Фонд екстреної допомоги Україні», щоб люди могли жертвувати криптовалюту для

подальшої допомоги. На сайті було зібрано понад 11 млн дол. допомоги.

## FXT

Засновник FXT, 30-річний американський підприємець Сем Бенкман-Фрід, відома особа у криптовалютному світі. І 4 квітня 2022 року в інтерв'ю Bloomberg Сем сказав, що планує 99 % свого капіталу поступово віддати на благодійність.

У середині березня 2022 року Мінцифри, FTX та українська компанія Everstake запустили вебсайт Aid For Ukraine для збору коштів від криптоспільноти для військових і гуманітарних потреб. Це перший у світі випадок, коли криптовалютна біржа надала канал для пожертвувань державній фінансовій установі.

Також на другий день війни FTX нарахував усім українцям, які мали рахунки на біржі, по 25 дол. кожному.

## WhiteBIT

За WhiteBit стоять українці Володимир Носов та Олег Киян. Мабуть, тому біржа першою запустила інтеграцію та співпрацю з державним сервісом ДІЯ зі швидкої верифікації користувачів.

А 6 квітня 2022 року біржа підписала меморандум із МЗС, щоб допомагати консульській службі України в країнах, де працюють представництва компанії, підтримувати антикризовий центр МЗС і цілодобовий кол-центр для надання консультацій українським біженцям. Також у рамках меморандуму WhiteBIT надає підтримку технічного оснащення мобільних груп МЗС і сприяє переходу закордонних дипломатичних установ у дид-житал.

Платформа WhitePay, материнською компанією якої є WhiteBit, від перших днів війни з РФ організувала збір коштів у криптовалютах на допомогу Україні. На початку війни біржа WhiteBIT призупинила реєстрацію нових користувачів із Росії.

CEX.io

Український Форбс 2021 року писав: «Киянин Олександр Луцкевич, 39, побудував одну з найбільших європейських криптобірж CEX.io. Її оборот 2020 року — 10 млрд дол. Це міжнародна група компаній із підрозділами у США, Великій Британії, Гібралтарі, Сінгапурі та на Кіпрі. Це не просто біржа для купівлі, продажу та обміну криптовалюти, а десяток продуктів і сервісів».

Від початку війни CEX.io заборонила росіянам створювати нові облікові записи. А українці отримали можливість безкоштовно виводити фіатні гроші на біржу.

EXMO

EXMO — міжнародна криптовалютна біржа з головним офісом у Лондоні та R&D-центром в Україні.

Від початку воєнних дій команда EXMO запустила фонд Save Ukraine з метою підтримати мирних мешканців. Компанія зробила перший внесок у розмірі 1 млн дол., а за перший тиждень роботи фонду зібрано 1,5 млн дол.

KUNA

Засновник компанії Михайло Чобанян у перші дні війни написав у своєму телеграм-каналі:

*Вимкнули всі рублеві пари. Закрито введення та виведення рубля. Це складне рішення, тому що ми заблокували наших побратимів у РФ і РБ, які зараз вийшли на вулиці міст Росії. Вас «пакують» менти, а нашу батьківщину обстрілюють війська. У нас спільний ворог. Знесемо цей режим разом!*

А вже 28 лютого 2022 року на каналі біржі вийшов пост:

*Криптани всього світу, об'єднуємося*

*Ми вже зібрали 12 977 722 дол. для нашої армії та волонтерів. На ці гроші придбали тепловізори, дрони та багато іншого. У Києві*

*евакуювали дітей та їхніх матерів.*

KUNA разом із Мінцифри та FXT долучилася до створення криптофонду[18] Aid For Ukraine на підтримку української армії та цифрового кіберспротиву.

Everstake

Компанія себе представляє так: «Everstake — це команда досвідчених розробників, фінансових експертів та ентузіастів блокчейну».

Everstake активно долучилися до запуску та популяризації криптофонду Aid for Ukraine. А 25 березня 2022 року про історію CEO Сергія Васильчука написав Wired у статті «Crypto Goes to War in Ukraine».

*Сергій Васильчук знав, що нас чекає біда, коли на кордоні почали збиратися російські війська. Люди запевняли його, що численні армії лише брязкатимуть зброєю, але генеральний директор Everstake, української блокчейн-компанії, цьому не вірив. «Я параноїк; я — інженер», — каже він.*

*Васильчук благав співробітників покинути країну. «Називайте це відпусткою, якщо хочете», — сказав він їм, пообіцявши заплатити за відпочинок у сонячному кліматі. Не всі пристали на пропозицію. У самого Васильчука вже були плани поїхати до Флориди, щоб навчатися в льотній школі. Коли відбулося вторгнення — через два дні*

*після того, як він прибув до США, — Сергій працював зі свого форпосту в штаті, щоб переконатися, що його батьки, які й досі перебувають в Україні, були в безпеці, і для своїх співробітників він зробив усе, що міг. Деякі зараз воюють з росіянами. «Мій дім, мабуть, зруйновано», — каже він. Васильчук лишається в Південній Флориді на невизначений термін, — але не гуляє з іншими колегами по блокчейну, а працює «24/7», щоб допомогти своїй країні криптовалютою.*

*«Я можу робити лише дві речі у своєму житті — криптовалюту й авіацію», — каже він. Васильчук обрав перше, визначивши, що найліпший спосіб служити своїй країні — це забезпечувати її коштами через цифрові валюти.*

*Незбаром після вторгнення Сергій Васильчук створив DAO. Це децентралізована автономна організація, юридична особа, надійність якої можна перевірити за допомогою надійної книги блокчейну.*

*Васильчук співпрацював із Міністерством цифрової трансформації України та біржею FTX, щоб створити можливість для уряду приймати криптовалюту безпосередньо від донорів.*

## WIREX

Wirex — це не біржа, а платформа цифрових платежів. Компанія 2015 року розробила першу у світі платіжну картку, яка дає користувачам можливість безперешкодно витратити крипто та традиційні валюти в реальному житті.



Wirex створено 2014 року британцями російського походження Павлом Матвеевим і Дмитром Лазаричевим, компанія має основний R&D-офіс у Києві.

Іще 21 серпня 2018 року Wirex було надано ліцензію UK Financial Conduct Authority на електронні гроші, вони стали третьою компанією з галузі криптовалют у світі, якій надано таку ліцензію.

А 24 березня 2022 року Wirex заявила, що цього дня і кожного 24 числа надалі віддаватиме денний оборот від комісій на гуманітарну допомогу українцям.

## Криптовалюти

Більшість пересічних інвесторів, коли думають про крипто-валюти, уявляють неймовірні прибутки, які можна заробити на зростанні ціни. І дійсно, якщо подивитись на декаду 2010–2020 років на картинці аналітика Чарлі Білелло, то біткоїн (BTC) був шалено дохідним активом.

### Біткоїн дохідність: 2010–2020

Рік	Початок року	Кінець року	Різниця, %
2010	0,003	0,30	9900
2011	0,30	4,72	1473
2012	4,72	13,51	186
2013	13,5	758,0	5507
2014	758,0	320,0	-58
2015	320,0	430,0	35
2016	430,0	968,0	125
2017	968,0	13 860,0	1331
2018	13 860,0	3689,0	-73
2019	3689,0	7184,0	95
2020	7184,0	25 750,0	258

Джерело: Charlie Bilello,  
<https://twitter.com/charliebilello/status/1429536272025067521>

Утім, недосвідчені інвестори передусім дивляться на дохідність, а досвідчені — на custody of assets, тобто на надійність зберігання активів.

Криптовалютна біржа може збанкрутувати і закритись, як це вже не раз траплялося. Хакери можуть зламати біржу й украсти активи, такі випадки теж траплялися. Тому експерти для тих, хто хоче купити основі криптовалюти на довгий строк, рекомендують апаратні[19] (холодні) гаманці, де тільки ви знаєте пароль. Мінус такого рішення, що біржі пропонують додаткові можливості заробітку (типу криптодепозитів), а апаратний гаманець — це просто зберігання.

Стоп. Ця книга не про світ децентралізованих фінансів. Чому ж тоді я вдаюся до таких подробиць?

Бо мене злякало, як багато людей панічно полізло з гривні в криптовалюти, не знаючи броду. Моя місія та левова частка мого часу на добрі справи — це фінансова грамотність українців. Тож акцентую вашу увагу на елементарних правилах фінансової гігієни.

## BTC (Біткоїн)

Перша й уже легендарна криптовалюта, яку запущено 2009 року невідомо ким під псевдонімом Сатоші Накамото. Не має централізованого емітента та базується на децентралізованій системі блокчейну. Уявіть реєстр записів, який завдяки хитромудрій системі міститься на всіх комп'ютерах світу й автоматично оновлюється.

Коли я пишу ці рядки, 1 біткоїн коштує 40 тисяч дол. Є прогнози, що коштуватиме 1 долар, сто тисяч, мільйон. Емісія біт-коїна обмежена 21 млн штук, на 2022 рік уже створено 90 % від цього. Дехто вірить, що це — цифрове золото та найліпший захист від інфляції, якщо щось піде не так у традиційній фінансовій системі.

Критики біткоїна зауважують, що він не виконує ключову функцію грошей — як універсального способу обміну, адже транзакції у BTC для комерції є надто дорогими. Також вказують на велику кількість електроенергії, необхідної для майнінгу[20]. І на поширене використання криптовалют у торгівлі зброєю, наркотиками й інших нелегальних анонімних операціях.

## ETH (Ефір)

Якщо біткоїн вважають цифровим золотом, то ефір для мене як бетон. Будівельний матеріал критично потрібний для будівництва нової децентралізованої фінансової системи.

Ethereum (Ефіріум) — блокчейн- платформа для смарт-контрактів[21]. ETH (ефір) — це одиниця обміну на платформі Ethereum. На відміну від біткоїна, платформа ефіріум — це програмований блокчейн, на якому можна створювати нові типи програм. Більшу частину існуючих криптовалютних проєктів і токенів створено саме на базі Ethereum.

Чи означає це, що ETH зростатиме в ціні швидше за BTC? Я не знаю:)

Однак, читаючи про розвиток Ethereum 2.0, вірю, що розрахунки за допомогою цієї платформи будуть швидкими та дешевими, а витрати енергії на роботу системи радикально меншими.

Перша фаза ETH 2.0 уже минула, 2022 року буде завершено другу, а всього їх три. Із того, що я не тільки сам зрозумів, а ще й спроможний вам пояснити, це перехід від принципу Proof-of-Work до принципу Proof-of- Stake.

У початковій логіці Proof-of-Work учасники мережі ніби змагаються між собою, хто перший розв'яже задачу й отримає за це винагороду. Як

наслідок, зусилля тих, хто програв, і їхні ресурси страчено намарно.

У Proof-of-Stake учасники мережі подають заявки, підкріплюючи серйозність намірів своїми цифровими активами. Далі система автоматично випадковим чином вибирає учасника, який виконує задачу і після цього отримує винагороду.

Критики Proof-of-Stake зауважують, що в такій системі є загроза маніпуляцій і концентрації. Адже в кого більше цифрових активів, той може подавати більше заявок. Пропоненти відповідають, що вона масштабована й екологічна, адже споживає в рази менше енергії.

Як ви знаєте, на класичному фондовому ринку загальноприйнятим підходом є пасивні інвестиції, коли купують індексні фонди, наприклад, американський S&P500. У світі криптовалют поки не винайдено індексних ETF-фондів, однак неформально вважається, що це портфель 50 % BTC і 50 % ETH.

Власне, у відомому фінансовому парі американців Пітера Маллука та Марка Кубана саме такі параметри й використано.

Пітер — засновник однієї з найбільших у США компаній фінансового планування життя. Марк — підприємець, мільярдер.

*Парі від 28 квітня 2021 року*

*Ставка — 1 млн дол.*

*Період — 10 років*

*Пітер — індексний фонд S&P500*

*Марк — 50 % BTC і 50 % ETH*

## Стейблкоїни (USDT, USDC, BUSD)

Припустімо, ви в Америці й купуєте товар у німкені. У вас є долари, вона їх згодна отримати від вас і одразу конвертувати в євро, адже для оплати своїм постачальникам їй потрібні євро.

Курс USD/EUR сьогодні на момент оплати 1,1. Ви домовилися про ціну 1100 доларів, що еквівалентно 1000 євро. Відправили через банк оплату. Вона прийшла за 1 робочий день. Утім, курс уже 0,5 USD/EUR. Тобто продавчиня може обміняти 1100 доларів на 500 євро!

Як ви думаєте, чи відбуватиметься за таких умов міжнародна торгівля США — Німеччина?

Курси найбільших криптовалют можуть різко змінюватися навіть протягом дня. Саме для зручності розрахунків винайшли стейблкоїни. Це криптовалюти, які призначено для відстежування вартості фіатних валют, як-от долар чи євро. Три найбільші стейблкоїни USDT, USDC, BUSD — це аналоги віртуального долара США, їхній курс близький або дорівнює 1:1.

От тільки проблема, що в децентралізованому світі криптовалют стейблкоїни централізовані з одним контрагентом. І українці, які обмінюють свої фіатні гроші та зберігають заощадження в стейблкоїнах, не всі розуміють, що за стейблкоїнами стоять приватні компанії, а не уряд США.



10 квітня 2022 року Центральний банк Австралії попередив в офіційному зверненні: «Стейблкоїни можуть становити загрозу для глобальної фінансової стабільності, оскільки їх панічний обмін на фіатні валюти може спровокувати розпродаж реальних активів, як-от комерційні папери, позики та банківські депозити».

Тут слід додати: коли вам продають 1 USDT, то гонконгська компанія Tether Limited отримує 1 справжній долар і теоретично мала б тримати ваші долари в дуже надійних активах, проходячи щорічний аудит. Це додало всім нам впевненості, що ви зможете за потреби обміняти свої віртуальні USDT назад на USD.

У мене після прочитання розслідування Блумберг «Чи бачив хтось активи, які підкріплено USDT?»[22] є сумніви в наявності достатніх активів під забезпечення USDT. У поважних світових виданнях констатують відсутність звітності, підтвердженої незалежним аудитом, і наявність штрафів від регуляторів за численні порушення.

«Ок, USDT — це страшно, — запитаєте ви. — Як щодо USDC і BUSD?»

Це теж централізовані валюти. Тут ситуація дещо ліпша, адже за обома стоять американські компанії під наглядом місцевих регуляторів і з регулярними аудитами. USDC близький до Coinbase, криптобіржі, яка торгується на Nasdaq. BUSD — до вже згаданої вище Binance.

Однак, якщо завалиться найбільший за капіталізацією USDT, інвестори ймовірно масово й одночасно захочуть перевірити, чи можна за USDC чи BUSD отримати свої долари назад у пропорції 1:1. Як буде далі, спрогнозувати важко, адже це багаточинни-кова модель.

Серед стейблкоїнів є ще децентралізований DAO, який я на поточному рівні розвитку як фінансового експерта не здатний вам пояснити.

І чесно кажучи, питання, яке поставив би про стейблкоїни: навіщо вони вам?

Якщо вони вам потрібні для транзакцій обміну в межах одного дня, то, можливо, ті ризики їх зникнення, які я описав, на кілька годин можна прийняти? Якщо для зберігання на тривалий строк, то чому ви прийшли в новітній децентралізований світ, щоб зберігати тут віртуальні централізовані квазідолари? Може, краще тоді, власне, BTC і ETH?

Українські мізки є в топових блокчейнах Solana та Near. І ще, виявляється, є utility та security токени. Та не думайте, що якщо ви купили BNB чи WXT, то стали співвласником Binance та Wirex і отримуватимете дивіденди від їхнього зростання.

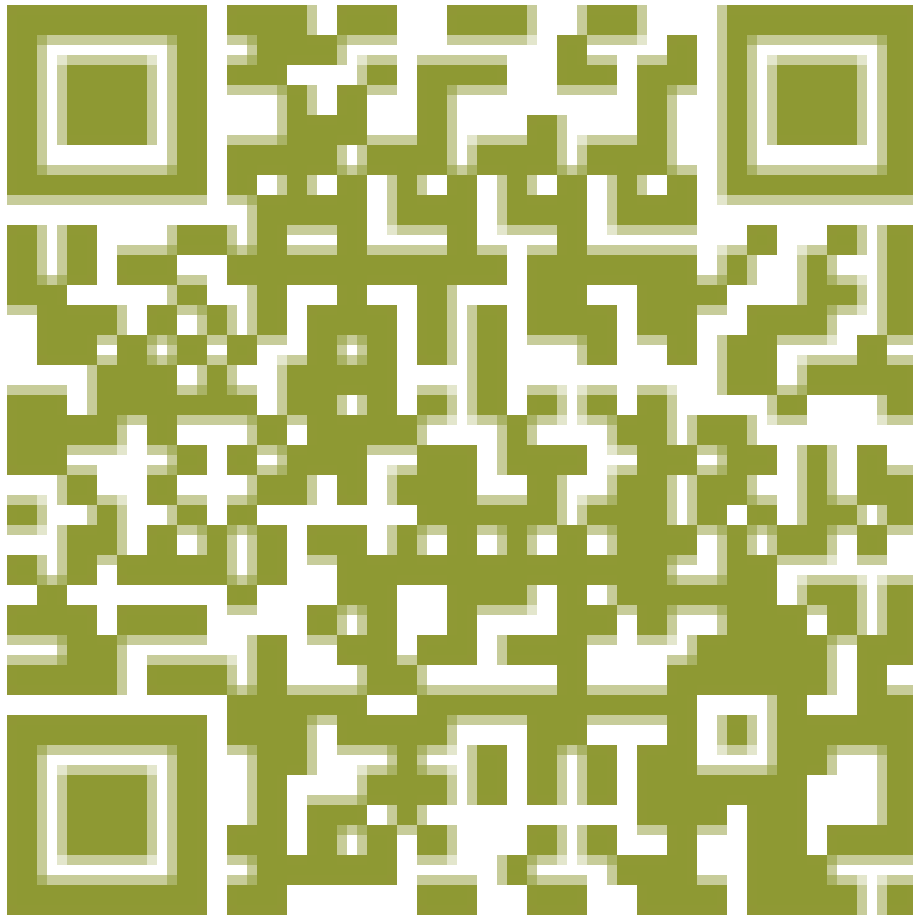
Є ще багато інших блокчейнів і їхніх токенів, про які варто було б розповісти, але це вже в іншій книзі:)

Я просто хотів пояснити ази. Це сфера, де ми, українці, сильні та конкурентні на світовому ринку.

## Корисні лінки та бонуси



Крипта йде в маси. Допомагають страх, бажання підтримати ЗСУ та валютні обмеження НБУ



Світ DeFi, способи інвестувати та токени Wirex. Руслан Колодяжний,  
CTO Wirex



Crypto Goes to War in Ukraine



Відео: Інвестиції в криптовалюти для «чайників»

## **Розділ 5. Інвестиції воєнного стану**

З метою позбавлення обов'язкового звернення до ТПП України і підготовки пакета документів у період дії введеного воєнного стану на сайті ТПП України 28.02.2022 розміщено загальний офіційний лист ТПП України щодо засвідчення форс-мажорних обставин (обставин непереборної сили).

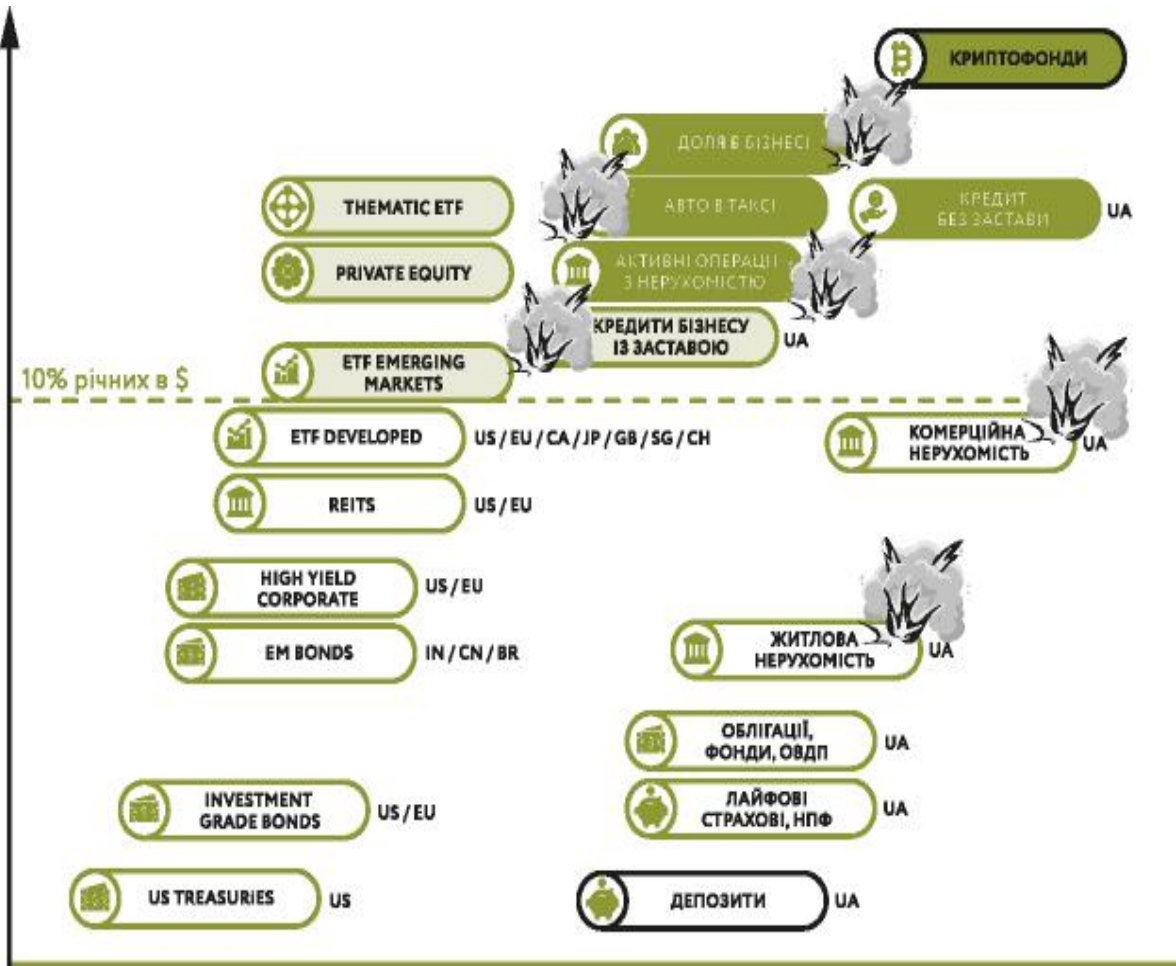
Це надасть можливість за необхідності роздруковувати відповідне підтвердження всім, кого це стосується.

Торговельна промислова палата України в роз'ясненні від 13 травня 2022 року

Цей розділ описує військовий інвестиційний ландшафт українського приватного інвестора в перші три місяці війни. Його можна візуалізувати так:



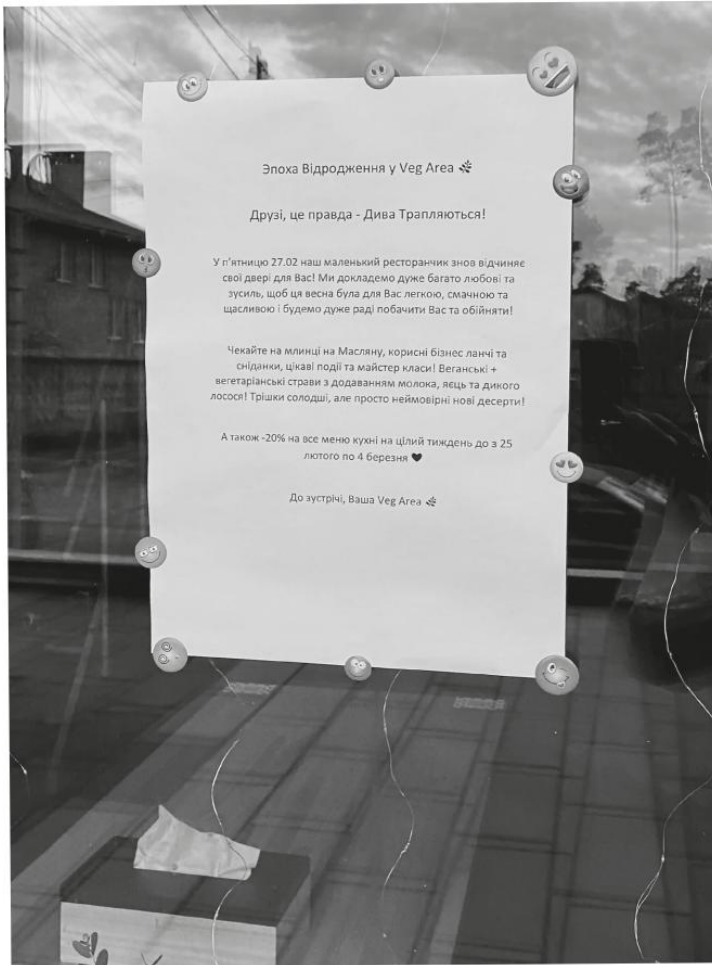
ДОХІДНІСТЬ



## Історія одного кафе в Ірпені

Дві сімейні пари, наші близькі друзі спільно з родиною партнерів — також наших знайомих, відкрили веганське кафе в Ірпені. Уклали багато часу та креативності в ремонт приміщення, підібрали меблі та посуд, облаштували кухню, розробили смачне меню.

Кафе маленьке, на кухні — 1–2 повари, у залі — 1–2 офіціанти, залежно від кількості відвідувачів. Воно запрацювало восени 2021 року. Будь-якому бізнесу, залежному від локації, потрібен час на розкрутку, тож прибутку не було. А потім настала зима.



Коли в новинах звучить загроза війни, люди не мають настрою відвідувати ресторани. Шансів швидко вийти в нуль не було, до того ж одна зі сімейних пар співзасновників вирішила переїхати до іншої країни.

Кафе виставили на продаж. Проте в січні вже ніхто ні в що не вкладав в Україні, інвестори очікували. У середині лютого 2022 року кафе закрили.

19 лютого 2022 року ми з дружиною повернулися з тижневої романтичної подорожі на Кіпр на річницю весілля. Поговорили з

друзями та дізналися, що вони продають кафе по собівартості того, що там є.

Дружині ідея маленького сімейного бізнесу здорового харчування видалася привабливою. Ірпінь до війни — це місто молодих сімей із дітками. Попит на здорове харчування і у світі, і в Україні зростає.

Я, як і, ймовірно, більшість тих, хто читає ці рядки, не вірив у широкомасштабну війну. Тож на інвестицію погодився. Угоду ми оформили 21 лютого 2022 року.

Перше рішення дружини було розширити меню з веган-ського до вегетаріанського. Вона швидко відновила команду попередніх працівників майже в повному складі. Спираючись на поради друзів — колишніх власників, зробила необхідні закупки й орендувала кавомашину. Домовилася з власниками приміщення про пільгові умови оренди. Замовила якісні натуральні десерти на відкриття.

У четвер, 24 лютого 2022 року, мав бути перший день виходу команди працівників кафе без клієнтів для підготовки до перезапуску. А у п'ятницю вже повноцінне відкриття в тестовому режимі з кульками й тортиками.

Натомість зранку 24 лютого разом зі страшними новинами про війну дружина отримала кілька повідомлень. Частина працівників уже виїхала з Ірпеня, решта була на стадії ухвалення рішень щодо власної безпеки. Ми зібралися в кафе з нашими друзями-сусідами. Четверо

дорослих і троє маленьких діток. Найстаршій дівчинці тільки виповнилося 6 роки. Ми були шоковані, як і вся країна.

Той день нагадує мені фінальну сцену з фільму «Don't look up», де герої сидять, узявшись за руки, у дружньому колі. Усередині кафе торт і дитячі голоси. Ззовні вибухи боїв за аеропорт в Гостомелі.

Ніч ми з дітьми перебули у своїх машинах у підземному паркінгу. Вранці виїхали з Ірпеня, знову заклавши кафе. Гарні меблі ручної роботи залишили для людей у бомбосховищі.

По аналогії зі сертифікатами bodo[23] дружина ті кілька днів у ролі «господині кафе» називає найдорожчим враженням у своєму житті.

## Військові облигації

Чи раціонально позичати під час війни гроші під 11 % річних у гривні? Чи під 3,7 % у доларах? Якщо це твоя держава, а гроші підуть на потреби Збройних Сил України, то, погодьтеся, це не тільки про рацію.

Військові облигації я називаю патріотичною інвестицією в перемогу й активно долучився до їх популяризації. На 9 травня 2022 року понад 43 тисяч громадян і бізнесів позичили державі 4,6 млрд грн, 45,7 млн дол. і 25,6 млн євро. Ці цифри зростають.

Податків офіційно немає, тому облигації вигідніші за депозити.

Хвалю банки та брокерів, які реалізували покупку облигацій онлайн із мізерними, а часом нульовими, комісіями. І НКЦПФР[24] та НБУ, які спростили норми відкриття рахунків онлайн. Можна позичати державі хоч від 1000 гривень із мобільного.

Інна Броднікова, фінансовий планер IPlan.ua, поділилася історією клієнтки:

*Олена зустріла війну в Сумах. Вона мешкає в Києві, але вже кілька місяців доглядала стареньку маму. На другий день війни мама померла. Похорон відбувався під обстріли орків.*

*Суми обстрілювали цілодобово, тому вирішили виїхати з міста. Олені 60 років. Вона єдина, хто має посвідчення водія. Почувши новини про зелений коридор для іноземних студентів, вона з чоловіком та двома родичами швидко зібрала речі й змогла залишити місто. Далі була довга дорога до Мукачєвого. Олена не очікувала війни, тому лишила закордонний паспорт у Києві. У Мукачєвому надала документи для отримання нового паспорта.*

*Доньки вмовили Олену переїхати до них у Словаччину. Через місяць Олена повернулася до Мукачєвого забрати паспорти. Вона перебувала в Україні два дні. За цей час вона встигла звернутися до Укрексімбанку та купити військові облігації у євро на пів мільйона гривень в еквіваленті. Ось такий патріотичний вчинок української пенсіонерки.*

Відомий вислів Наполеона Бонапарта «Народ, який не бажає годувати свою армію, незабаром муситиме годувати чужу» нині актуальний, як ніколи.

Придбання воєнних облігацій — це не про високі заробітки, це один зі способів додати фінансової міцності державі.

## Недержавні пенсійні фонди

Оскільки фонди інвестують здебільшого в депозити та державні облігації, то вони продовжили свою роботу і своєчасні виплати інвесторам. Хоча довгостроково, на мою думку, недержавним пенсійним фондам потрібно більше акцій українських і світових компаній, короткостроково такий обмежений вибір допоміг лідерам ринку пройти цю кризу без суттєвих втрат.

Пряма мова керуючого локальними активами ІСУ Григорія Овчаренка:

*НПФ «Династія», як і інші фонди під управлінням ІСУ, продовжував діяльність увесь час. За перший квартал активи фонду зросли: нових внесків на 5,4 % до 128,9 млн грн — за рахунок і нових внесків, і позитивної дохідності. За цей час було укладено майже 100 нових пенсійних контрактів, підписання яких не припиняли навіть в умовах воєнних дій.*

*Значна частина активів НПФ, інвестованих в інструменти з фіксованою дохідністю, понад 90 % — ОВДП, депозити та корпоративні облігації (на кінець III кварталу 2021 року їхня частка становила 46,3 %, 35,0 % і 9,7 % відповідно) — зробила пенсійні фонди менш вразливими до кризи, пов'язаної з утор-гненням росії в Україну.*

Світлана Парандій із «OTR Capital» розповідає про перші два місяці воєнного стану так:



*Що ж стосується пенсійних накопичень, тішить те, що навіть в умовах «замороженого ринку» регулятор дозволив працювати недержавним пенсійним фондам, виконуючи свої зобов'язання перед учасниками.*

*Цей дозвіл дав змогу фондам під управлінням «ОТР Capital», «ОТП Пенсія» та «ФріФлайт» продовжити здійснювати інвестиційну діяльність (хоча й в умовах обмеженої доступності інвестиційних інструментів), щоденно розраховувати вартість активів, зараховувати внески, нараховувати накопичені відсотки, відображати в особистих кабінетах оновлену інформацію про поповнення та залишки та, звісно ж, здійснювати пенсійні виплати. З іншого боку, саме консервативний підхід до ведення інвестиційної діяльності дав змогу зберегти накопичення існуючих учасників в умовах війни й невизначеності та продовжити повноцінно функціонувати.*

*Звичайно, показники залучення нових клієнтів і коштів від існуючих учасників від початку війни значно зменшилися. Особливо це було помітно першого місяця війни. За результатами березня [2022 року] ми спостерігали в клієнтів позицію очікування. Думаємо, це був так званий адаптаційний період. За цей час ми майже не залучили нових клієнтів.*

*У квітні фонди почали активно приймати нові заяви на оформлення пенсійних контрактів. Зараз ми вийшли на по-казник 10 % від довоєнного часу. Такі зміни є свідченням того, що люди не полишають думати про своє майбутнє, вірять у державу та її перемогу.*

## Нерухомість і бізнес

Інвестиції в нерухомість і бізнес в Україні під обстрілами. Не всі компанії переживуть форс-мажор. Для багатьох це можливо тільки за умови реструктуризації зобов'язань перед інвесторами. І тут чимало важить довіра інвесторів до власників і готовність до компромісів.

Я іноді згадую сімейну пару з Києва, яка прийшла на безкоштовну консультацію в iPlan.ua у кінці січня 2022 року. Вони кілька років вправно інвестували в квартири на етапі котловану та продавали їх на фінальних стадіях об'єктів. Це потребує глибокого розуміння ринку й аналізу забудовників, що вони, очевидно, і робили. Притому, судячи з їхніх слів і результатів, робили вправно.

Отже, на кінець січня 2022 року вони мали три інвестиційні квартири в одному з якісних ЖК у Києві в процесі будівництва. Як зарадити такій ситуації, окрім радикального розпродажу із суттєвими втратами? Тільки вірити й чекати. Імовірно, чекати довго. Бо коли / якщо (?) ЖК таки добудують, то ціна продажу не буде довоєнною. На відновлення цін можуть піти роки.

Іще один аспект про нерухомість Харкова, Києва та Львова після війни. Це три абсолютно різні ринки. Харків залежить від умов мирного договору та програм відбудови. У Львові ціни вже зросли, і ключові питання подальшого зростання — це містопланування й інфраструктура. Щодо Києва ситуація поки незрозуміла.

Ринок житлової нерухомості традиційно звичний для більшості українців, однак уподобання інвесторів починають змінюватися. По нашим клієнтам в iPlan.ua я вже помічаю, що інвестори дедалі більше дивляться на офісну, торговельну, туристичну, логістичну нерухомість і шукають дійсно пасивний дохід із професійними керівними компаніями. Тут, очевидно, Західна та Центральна Україна будуть у пріоритеті для приватних інвесторів. Наприклад, проєкти Промприлад і ПОРТ, які весною 2022 року відновили будівництво.

По бізнесу ситуація ще непередбачуваніша. У нас в Ірпені був центральний офіс компанії Enjoy the Wood Ігоря Фостенка. Він розповів АІН, що основне виробництво було в Бородянці й там знищено обладнання та товарів на 2,3 млн дол. Компанія продовжує працювати, адже в неї основні споживачі на Заході. Однак постає питання: скільки бізнесів здатні вижити після таких втрат, особливо якщо вони працювали на внутрішній ринок?

Ринок таксі Києва, де інвестори вкладалися в авто, поки незрозуміло в яких масштабах зможе відновитися.

P2P-компанії, які видавали кредити під заставу майна в Києві та Київській області, матимуть вал неплатежів по кредитному портфелю і як наслідок — реструктуризації та стягнення.

Споживче кредитування взагалі виглядає як сфера, де інвестори втратили гроші, а деякі компанії — ходячі «зомбі».

Припиняю зраду!

Як і в процесі еволюції, сильні бізнеси виживуть і адаптуються. За нових умов виникнуть нові види. Дохідності в Україні й далі будуть суттєво вищими за європейські. При вищих ризиках.

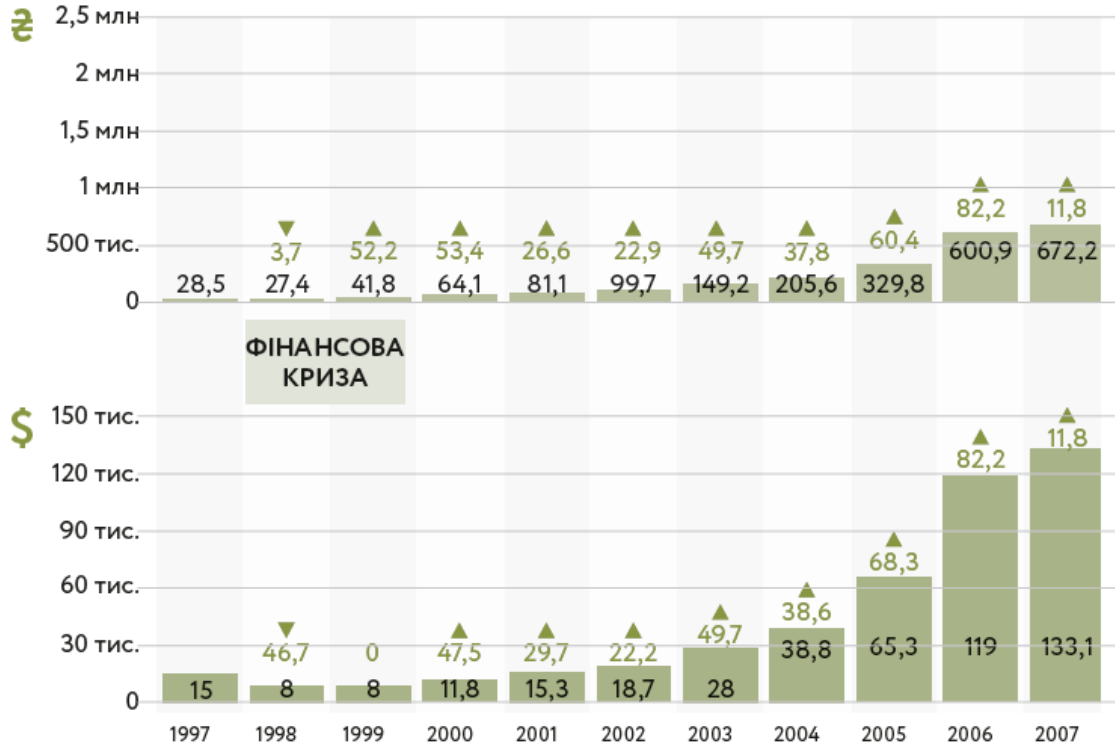
Тим, кому кортить вкладати в Україні під час воєнного стану, можна передусім звернути увагу на публічні українські агроком-панії МХП, «Кернел», «Астарта», ІМС. Окрім того, що вони в секторі продовольства та зберегли основні виробничі потужності, ви мінімум раз на квартал отримуєте звіт про їхні операційний і фінансовий стани. А також на сільськогосподарську землю, яка стабільно «працює» і приносить власникам паїв дохід.

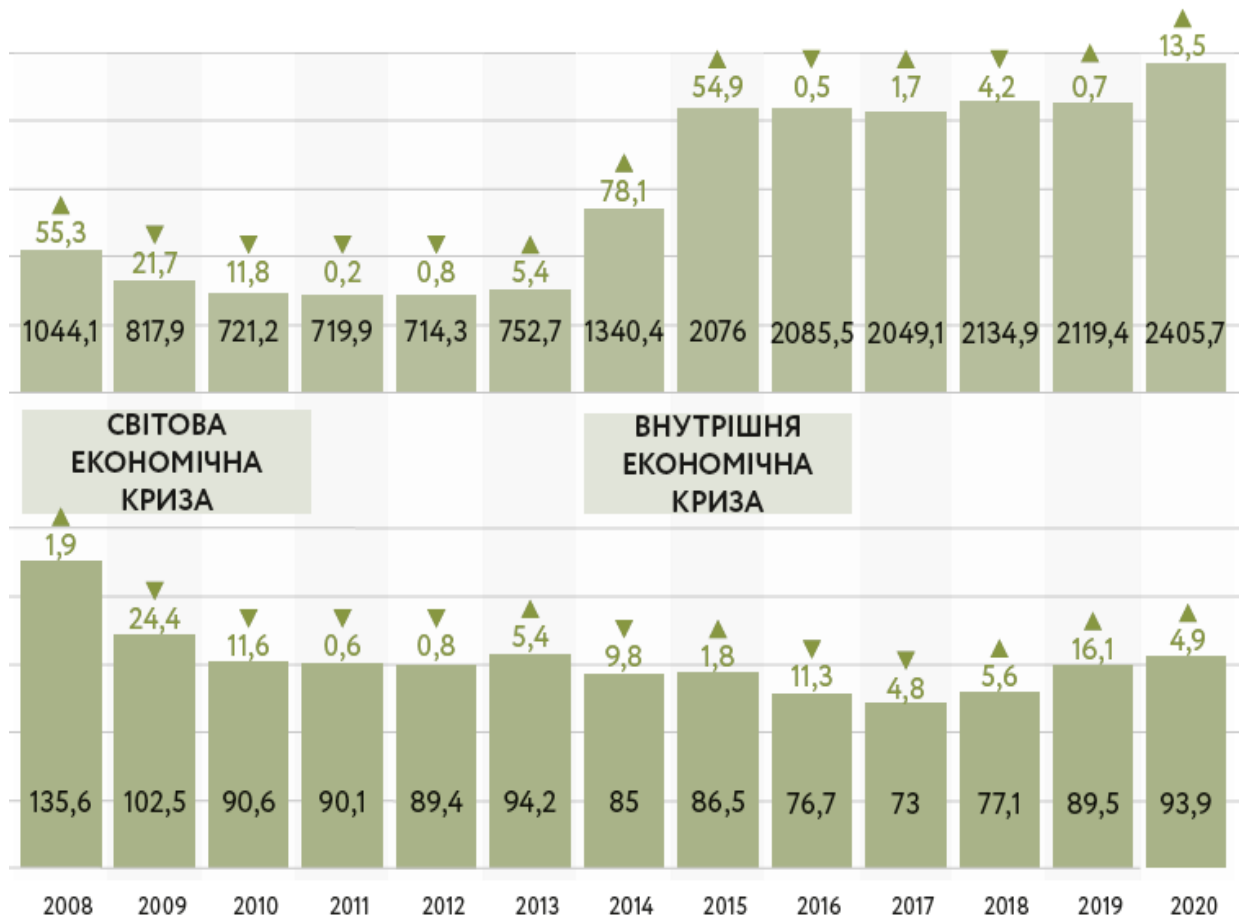
Щиро радітиму, коли «Нова Пошта», «Сільпо», АТБ, «Розетка» й інші українські бізнеси випустять корпоративні облігації або розмістять свої акції на біржі.

## Вартість столичного житла під час економічних криз, 1997-2020

Середня вартість 1-кімнатної квартири площею ~50 м<sup>2</sup>, станом на грудень відповідного року

▼ зміни щодо попереднього року, %





Джерело: Слово і діло, за даними агенства нерухомості "Благовіст" та інших відкритих джерел, <https://www.slovoidilo.ua/2020/03/13/infografika/ekonomika/yak-zminyuvalasya-vartist-zhytla-kyyevi-ekonomichnyx-kryz>

## Світові фондові ринки

Ми в iPlan.ua і до війни, від 2017 року, пояснювали та навчали, що пенсійні заощадження на 90–100 % потрібно робити у світових активах через індексні ETF-фонди з низькими комісіями. Зараз продовжуємо це робити, навчаючи українців пасивним надійним інвестиціям для досягнення фінансових цілей.

Ось як відреагував світовий ринок на війну на прикладі фонду глобального ринку акцій ISAC iShares[25].



Джерело: [ishares.com](http://ishares.com)

Як бачите, у другій половині лютого 2022 року відбулося падіння через війну. У березні — вже зростання, а потім падіння в квітні через інші чинники. Війна в Україні спричинила зростання цін на ринках енергоносіїв і продовольства. При цьому на доходи та прибутки міжнародних корпорацій вона впливає обмежено. Хоча в економіці все взаємопов'язано, для світових фондових ринків важливішим чинником 2022 року є інфляція та дії ФРС і ЄЦБ[26].

Війни несуть у світ тривожність і песимізм, тому амплітуда коливань (волатильність) ринків у такі періоди посилюється.

Большевікі 1917 року обнулили борги та власність іноземців, що призвело до 100 % втрат інвесторів. Через понад 100 років потому на цій самій території іноземні інвестори зазнали значних втрат, а пенсійні накопичення росіян через «фонд національного благосостояния» перетворюються на «сміття» за світовими стандартами.

Мораль цих історій: не вкладайте всі кошти в одну, навіть велику, економіку, потрібна географічна диверсифікація. Не довіряйте всі свої пенсійні заощадження фінансовим інституціям у країнах із диктаторськими режимами. Не працюйте з російською імперією у своїх персональних фінансах!

США на світовому фондовому ринку — це окрема історія. Дві великі світові війни не відбувалися на їхній території, і економіка тільки



посилювалася внаслідок тих воєн. Попередні 100 років інвестиція в американський ринок випереджала по дохідності світовий.

Війна росії та України набагато сильніше вдарила по Європі, ніж по США. Однак чи продовжиться гегемонія США наступні 100 років? Майбутнього не знає ніхто.

На ілюстрації ви бачите, що у XXI столітті США (IVV, IJH, IJR) й досі випереджає інші розвинуті країни (EAFE). Однак напрямок руху, статистичною мовою «кореляція», між S&P500 і EAFE — 0,89 при максимальному значенні дорівнює 1.

Вас може здивувати, але під час Другої світової війни акції у США та Британії принесли позитивні результати інвесторам, на відміну від Першої світової. Було б помилковою стратегією продати все в 1939 році. Як пише відомий історик Ніл Фергюсон у дослідженні «Earning from History? Financial Markets and the Approach of World Wars»: «Якщо коротко, то немає повторюваних патернів поведінки. У кінці 1930-х інвестори думали, що навчилися на помилках минулого, а насправді зробили нові помилки, адже уроки попередньої війни мало дали для прогнозування та розуміння результатів наступної».

Бен Фелікс у відео «Stocks, Bonds, and War» зауважує: за попередній 121 рік (від 1900-го) глобальний світовий диверсифікований портфель акцій приніс 8 % середньорічних номінального доходу в доларах США. Якщо зробити поправку на інфляцію, то це реальна дохідність 5,2 % річних. За цей період було дві катастрофічні світові війни, холодна війна, громадянські війни, кризи, революції, рецесії та пандемії.

Моя думка така: найкращий інструмент, винайдений людством для ваших пенсійних заощаджень, — це міжнародні акції. Адже ви володієте часткою найліпших бізнесів світу. Що довший ваш термін інвестування в роках, то ліпше.

## Корисні матеріали та лінки



YouTube-плейлист: ETF-фонди для українського інФедеральна резервна система США та Європейський центральний банк.



YouTube-плейлист: Військові облігації

## **Розділ 6. Глобальні тренди 2022–2032**

Follow the trend lines, not the headlines.

Білл Клінтон, президент США 1992–2000 років

Із Україною вигідно співпрацювати не просто зараз, а зараз і протягом іще багатьох років.

Я пропоную вам, як кажуть, грати в довгу.

Які конкретно це можливості? Я назву п'ять:

Європа, ІТ, агро, «зелена» енергетика та локалізація виробництва.

Володимир Зеленський під час виступу для аудиторії західних інвесторів Ukraine Virtual Investor Conference, Dragon Capital

## Деглобалізація

Аналітик Bloomberg Джон Астерс вважає, що війна посилить тренд деглобалізації, який почався в часи торговельних воєн Китаю та США й отримав поштовх через проблеми логістичних маршрутів під час пандемії.

*Якщо виключити плавну зміну режиму, росія відтепер буде відрізана від світу більше, ніж у радянські часи. За комунізму дипломатичні відносини і торгівля тривали. Наразі ні те, ні інше не можна сприймати як норму.*

Таким чином, «деглобалізація», відхід від нинішньої моделі міжнародного капіталізму, сталася. Скорочення ланцюгів поставок і зміна робочих місць стануть ще більш актуальними.

Якщо подивитися на основних торговельних партнерів США, то стабільний тренд зростання є тільки у сусідки Мексики.

Чому б Західній Україні не стати одним із виробничих хабів Європи? Зауважте, я не вірю в конкурентну перевагу дешевої робочої сили. Українська ІТ-галузь уже показала, що варто конкурувати вмінням, креативом, гнучкими умовами праці та низькими податками, а не низькими цінами, як у розробників з Індії.

Згадується байка про завод автозапчастин у Львівській області, де на 7000 гривень зарплати хронічна нестача кадрів і працівників звозять автобусами з далеких сіл.

Можемо запропонувати Європі індустриальні парки, як у Білій Церкві чи Соломонові, де держава створює інфраструктуру та комунікації. Запропонувати навчання та перепрофілювання працівників, де держава активно інвестує в технічну освіту. Замість чинного Кодексу законів про працю радянського 1971 року запропонувати новий Трудовий кодекс із найліберальнішими в ЄС умовами трудових відносин.

Не уявляю, що сказати Ілону Маску, щоб після Гіга- Берліну він погодився відкрити Гіга-Закарпаття. Однак знайшли ж у Мін-цифри до нього підхід і отримали Старлінки під час війни! І от частина нашої території вже покрита швидкісним і недорогим інтернетом. Емпатія до України й українців у світі — величезна! Тож відкривається вікно можливостей будувати надсучасні виробництва ХХІ століття.

Крім того, Україна є аграрною супердержавою і кормить значну частину світу. Що більше ми матимемо виробництв із поглибленим процесом переробки замість експорту сировини, то більше матимемо високооплачуваних робочих місць в Україні.

Приклади вже є. МХП (курка, а не зернові), «Кернел» (олія, а не насіння соняшнику). Далі можуть бути макарони та борошно (а не пшениця), пиво (а не ячмінь), соєва олія (а не боби), крохмаль (а не кукурудза), ковбаса (а не свинина)...

Для порівняння, у США, які теж є провідним експортером аграрної продукції, частка експорту первинної продукції становить близько 5 % від вирощеного.



## Витрати на оборону

В англійській мові є словосполучення peace dividend. Його озвучили на початку 1990 років Джордж Буш — старший і Маргарет Тетчер, пояснюючи виборцям можливість більше витратити на мирні цілі, наприклад медицину й освіту, скоротивши витрати бюджету на оборону після розпаду СРСР. Хоча у США ці витрати після 2001 року почали зростати, у світовому масштабі вони становили близько 2 % від ВВП.

За 2021 рік глобальні військові витрати вперше в історії перевищили 2 трлн доларів на рік! Після періоду суттєвого скорочення військових витрат упродовж 2011–2014 років витрати знову зростають.

Після 24.02.2022 уже навіть Німеччина заявила про суттєве збільшення оборонних витрат, а Японія вперше від 2003 року назвала Південні Курильські острови незаконно окупованими росією. Очевидно, найближчі роки оборона як стаття бюджету по всьому світу зростатиме.

У чому я вбачаю можливість для України? ЗСУ можуть тренувати інших.

Якщо вам такий намір видається дивним, то послухайте Міністра оборони Сполученого Королівства Бена Воллеса: «Кожен день — це навчальний день для нас та українців. Безперечно, можна передбачати, що український досвід використовуватимуть для навчання наших військових».

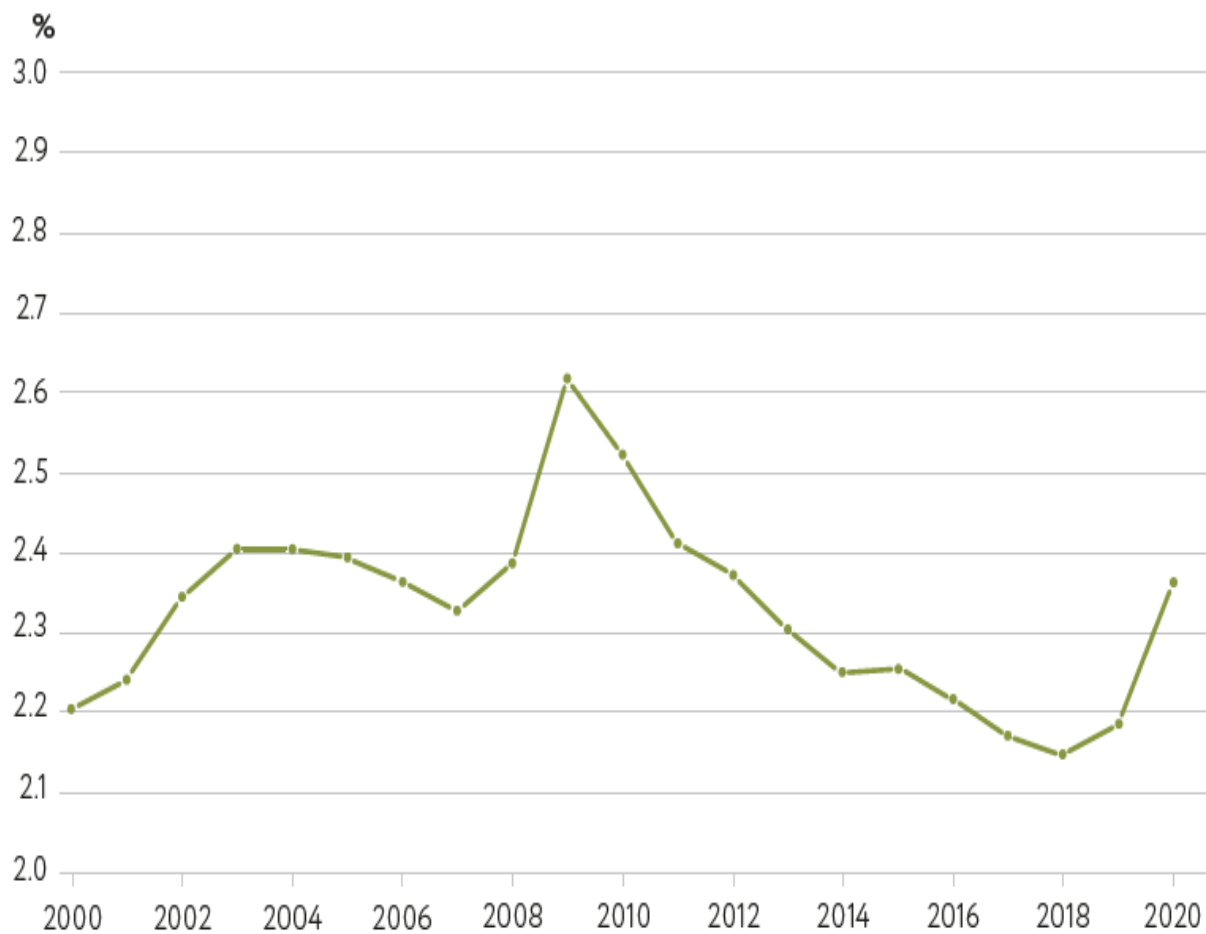
Хоча до війни Україна входила до двадцятки провідних експортерів військового обладнання у світі, схоже, найближчі кілька років більшість зброї, яку ми вироблятимемо, варто залишити собі. А от унікальний бойовий досвід ЗСУ точно буде затребуваний.

У нас є Яворівський військовий полігон на 42 тис. га, можливо, такий же варто створити на Півдні України. Щоб організувати спільні навчання, запрошуючи в гості військових із країн-союзників. А це сервісні робочі місця та інфраструктура, адже військовим потрібно десь жити і щось їсти.

Крім того, ЗСУ мають досвідчених експертів для миротворчих місій ООН.

Оборонні витрати, світ (% ВВП)

Стокгольмський інститут дослідження проблем миру (SIPRI), річний звіт: озброєння, роззброєння, міжнародна безпека



Джерело: The World Bank, <https://data.worldbank.org/indicator/MS.MIL.XPND.GD.ZS>

## **Відновлювана енергія**

Провідні мізки світу шукають технології зупинити глобальне потепління та відвернути негативні зміни у кліматі нашої планети. Ларрі Фінк, CEO Blackrock, у листі до акціонерів від 24.03.2022 пише:

*Важливо, що це не станеться за ніч або по прямій. Це потребує від нас змінити енергетичну суміш від чорного до світло-коричневого, до світло-зеленого, до зеленого.*

*У відповідь на енергетичний шок, який спричинено війною в Україні, багато країн шукають нові джерела енергії. У США значну увагу приділяють збільшенню постачання нафти та газу, а в Європі й Азії споживання вугілля може зрости впродовж наступного [2023] року. Це неминуче уповільнить прогрес світу в чистій енергетиці в найближчій перспективі.*

*У довгостроковій перспективі, я вважаю, що останні події, навпаки, прискорять перехід до екологічних джерел енергії. Ми вже бачимо, як європейські політики сприяють інвестиціям у відновлювані джерела енергії як важливий компонент енергетичної безпеки.*

*Німеччина, наприклад, планує прискорити використання відновлюваної енергії та досягти 100 % чистої енергії до 2035 року, що на 15 років випереджає попередню довоєнну мету. Більш ніж будь-коли країни, які не мають власних джерел енергії, муситимуть їх*

*фінансувати та розвивати, що для багатьох означатиме інвестування у вітрову та сонячну енергію.*

Та сама Німеччина підписала з Україною у серпні 2021 року меморандум про співпрацю в секторі водневої економіки. Перевагою водню є те, що, на відміну від інших форм енергії з відновлюваних джерел, його легше зберігати та можна робити це впродовж тривалого періоду. Україна в цій сфері має унікальну перевагу — газотранспортну систему, яка може стати європейським хабом для зберігання та транспортування зеленого водню.

Україна має стати експортером зеленого водню та продукції з нього (зелений аміак, зелений метанол, залізо прямого випалу (DRI), зелена сталь).

Українська важка промисловість, металургійна та хімічна продукція мають зайняти місце російських постачальників, які потрапили під санкції / бойкот або не можуть виробляти продукцію через брак технологій, спричинений санкціями. Для цього в Україні не відбудовують старі пошкоджені або зруйновані підприємства, а будують нові — для виробництва продукції для ринку ЄС.

Усі промислові підприємства, які побудують «із нуля», мають бути побудовані на основі новітніх технологій і мають працювати переважно на відновлюваній енергії та зеленому водні.

Загальні потреби України у відновлюваній енергії для забезпечення металургійної та хімічної промисловості, а також для побудови

експортних ланцюгів поставок становлять приблизно 60–80 ГВт установленої потужності до наявних на 24 лютого 2022 року 9 ГВт. Україна володіє значними водними ресурсами, а її сонячний і вітровий потенціали вищі за середні.

Активні інвестиції у відновлювані джерела енергії допоможуть нам позбутися залежності від імпорту енергоносіїв усіх видів і створити нові високотехнологічні робочі місця економіки майбутнього.

Розвиток технологій, як-от блокчейн, дасть Україні змогу залучати інвестиції через нові канали та зовсім інакше сприймати інвестування у великі інфраструктурні проекти. Блокчейн та побудовані на ньому інвестиційні фонди (децентралізовані автономні організації (ДАО)) можуть залучати й інституційних інвесторів, і роздрібних через прозорі механізми володіння часткою інфраструктурних активів. Наприклад, вкладаючи в будівництво нової сонячної станції, інвестор може вкласти 1000 дол. капіталу й отримати відповідну частку прибутків станції з підтвердженим правом володіння своєю часткою й автоматичним розподілом прибутку.

Децентралізація та демократизація таких інвестиційних проектів знову зробить інвестиції в інфраструктуру «sexu» та надасть почуття «приналежності» до нової індустріальної революції, яка для Європи може початися з України — як країни шоу-кейсу.

## Цифрові валюти

У листі Ларрі Фінка, про який я вже згадував, зазначено:

*Мені обговорюваним аспектом війни є її потенційний вплив на прискорення цифрових валют. Війна змусить країни переоцінити свою валютну залежність. Іще до війни кілька урядів прагнули активніше впливати на цифрові валюти та визначати нормативні рамки, за якими вони діють.*

*Наприклад, центральний банк США нещодавно розпочав дослідження з метою вивчення потенційних наслідків цифрового долара США. Глобальна цифрова платіжна система, продумано розроблена, може поліпшити розрахунки за міжна-родними транзакціями, одночасно зменшуючи ризик відмивання грошей і корупції. Цифрові валюти також можуть допомогти знизити витрати на транскордонні платежі, наприклад, коли працівники- експатріанти повертають заробітки своїм родинам.*

*Оскільки ми бачимо, що інтерес наших клієнтів зростає, BlackRock вивчає цифрові валюти, стейблкоїни й основні технології, щоб зрозуміти, як вони можуть допомогти нам обслуговувати наших клієнтів.*

У читачів книги, які незнайомі зі світом криптовалют, він, імовірно, асоціюється з хайпом ідей швидкого збагачення, спекуляціями,

торгівлею наркотиками чи великими витратами електроенергії на майнінг[27]. Зрозуміло, ці й ті негативні аспекти мають місце.

Аж ніяк не маю рожевих окулярів щодо нової реальності. Однак вважаю, що блокчейн — технологія з її децентралізованою структурою та прозорістю — є дійсно революційною і змінює світ фінансів на ліпше. За прогнозом Gartner, до 2024 року 20 % великих організацій використовуватимуть цифрові валюти для платежів, зберігання активів або застави. Провідні венчурні фонди, які грошима голосують за майбутні цифрові технології, уже активно інвестують в цю сферу. Подивіться на динаміку інвестицій.

Міжнародні трансфери на блокчейні можуть тривати секунди замість кількох робочих днів у swift- платежах, комісії будуть у рази меншими. Смарт-контракти, які автоматично виконуються, пришвидшать і здешевлять юридичне оформлення угод. Реєстри власності нерухомості, авто та токенизація активів теж працюватимуть на блокчейні з максимальною прозорістю. Нарешті, блокчейн уже активно впроваджують у глобальних ланцюгах поставок, де в одному процесі багато постачальників і товарних позицій.

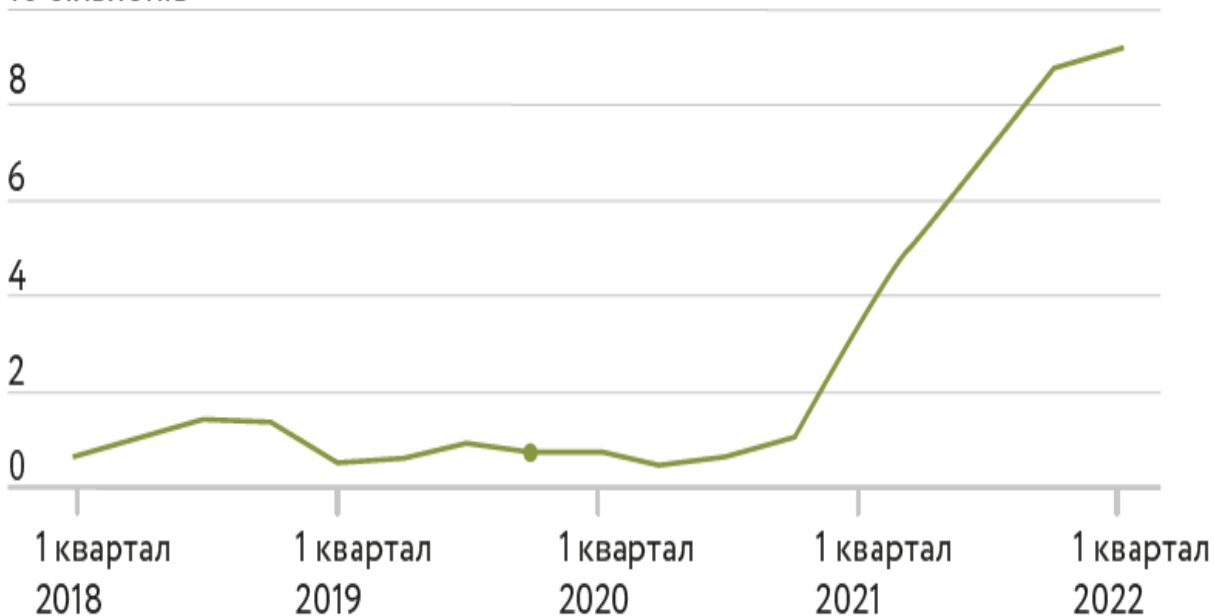


## Бум криптовалютного венчурного бізнесу

Глобальне зростання акціонерного фінансування  
в крипто- та блокчейн-стартапи

\$

10 білльонів



Джерело: CB Insights

У чому можливість для України?

Наші розробники є одними зі світових лідерів у цій сфері. Держава, на мою думку, має максимально лібералізувати діяльність криптосвіту, давши свободу та прості правила гри. Наприклад, Португалія, яка від початку війни прийняла до себе багато блокчейн-компаній із України, прирівняла криптовалюти до звичайних валют і не оподатковує прибутки з них для індивідуальних інвесторів. Багато інших країн теж робитимуть усе, щоб переманити ІТ-таланти до себе.

Річ не лише в податках, хоча в Дубаї персональний податок на прибуток теж нуль. Дубай оголосив створення Агенції з регуляції та ліцензування віртуальних активів, яка сприятиме розвитку галузі та її інтеграції в класичний фінансовий світ. Після цього Crypto.com заявила про відкриття там офісу, а найбільші біржі Binance та FTX — про реєстрацію й отримання ліцензій. «The future belongs to whoever designs it», — написав у твіттері шейх Мохаммед ібн Рашид аль-Мактум.

У статті в New York Times «The Crypto Capital of the World. It has to be somewhere. Why not Ukraine?» визнають важливу роль України для становлення й розвитку криптосвіту та, на жаль, головними нашими характеристиками відзначають відсутність контролю та корупцію.

На мою думку, щоб залишити в Україні талановитих розробників і блокчейн-підприємців, Дія.City й ухваленого Закону про віртуальні активи недостатньо. Потрібні нульовий чи 9 %-вий податок на прибутки з криптовалюти, їх просте адміністрування, інтеграція з банківською системою та мінімум регуляцій. І звісно, усебічна підтримка на рівні Мінцифри, Нацкомісії з цінних паперів і фондового ринку та НБУ. Добре буде, якщо провідні блокчейн- конференції світового рівня відбуватимуться в Україні.

І Національний банк України, сподіваюся, слідом за китайським центробанком стане світовим лідером у впровадженні та широкому застосуванні цифрової валюти центрального банку (CBDC[28]).  
Людською мовою: е-гривні:)

НБУ, до речі, проводив тести та опитування, можливі способи використання (юзкейси) на його сайті такі:

*1. Інструмент для роздрібних безготівкових платежів фізичних осіб (P2P, P2B).*

*Е-гривня для здійснення миттєвих роздрібних платежів фізичними особами, що може стати альтернативою існуючим засобам та інструментам роздрібних платежів — з отівці, платіжним карткам, платіжним дорученням та електронним грошам.*

*Перевагами е-гривні є: захищеність (погашення та розрахунки гарантує Національний банк України), миттєвість, безпечність, прозорість.*

*2. Інструмент для цільових соціальних виплат (G2P).*

*Держава може виплачувати громадянам цільові соціальні виплати в е-гривні з можливістю функціоналу «розумних» цільових грошей (можна витратити тільки на конкретні цілі).*

*3. Інструмент для розрахунків за цінними паперами й іншими фінансовими інструментами (B2B).*

*Е-гривню розглядають як інструмент швидких прямих розрахунків за цінними паперами й іншими фінансовими інструментами, зокрема без участі банківської системи (прямі розрахунки через гаманці е-гривні), що зможе забезпечити прямий доступ небанківських фінансових*

установ. Токенізація фінансових інструментів відкриє можливість укладання смарт-контрактів (тобто миттєвих і безвідкличних контрактів).

#### *4. Інструмент для корпоративних платежів юридичних осіб (B2B).*

*Е-гривню та її інфраструктуру можна використовувати як інструмент для швидких «оптових» платежів між юридичними особами всередині країни.*

#### *5. Інструмент для транскордонних платежів (B2B, P2P, P2B).*

*Е-гривню та її інфраструктуру можна використовувати як інструмент для транскордонних платежів між юридичними особами та/або фізичними особами. Забезпечується взаємодією з іншими центральними банками.*

#### *6. Дохідний фінансовий інструмент.*

*Е-гривня — фінансовий інструмент, який можна використати лише з метою зберігання та накопичення коштів. На е-гривню можна нараховувати відсоток. У цьому юзкейсі е-гривня не є платіжним інструментом.*

Іще 15 грудня 2021 року Мінцифри повідомило, що в рамках пі-лотного проєкту частина співробітників державного підприємства ДІЯ отримає електронні гроші з можливістю програмування.

Вірю, що далі буде...

## Ще коротко про глобальні тренди

Я можу написати значно більше, адже читаю та цікавлюся цією темою з позиції інвестування. Однак книга не про глобальні тренди в інвестуванні, тож час переходити до економіки України. Тим, хто дуже зацікавився та хоче більшого, раджу прочитати дослідження «The great acceleration. Permanent changes unleash exponential growth opportunities». Ось картинка з ключовими, на думку авторів, трендами.

Якщо вам до снаги вмовити Ілона Маска відкрити наступний завод Tesla в Закарпатті, зробіть це:)

По-перше, точно так як раптовий карантин дав поштовх віртуальним технологіям, вихід із нього, ймовірно, стимулюватиме фізичні технології. Промислові інвестиції у автоматизацію, інфраструктуру та майбутнє перевезень можуть одразу стати вирішальними через глобальну інфляцію та порушення ланцюгів поставок.



По-перше, точно так як раптовий карантин дав поштовх віртуальним технологіям, вихід із нього, ймовірно, стимулюватиме фізичні технології. Промислові інвестиції у автоматизацію, інфраструктуру та майбутнє перевезень можуть одразу стати вирішальними через глобальну інфляцію та порушення ланцюгів поставок.

По-друге, ми визнаємо, що майбутнє охорони здоров'я зазнало трансформацій. Нововинайдені мРНК-вакцини для боротьби з COVID можна застосовувати для хвороб від грипу до ВІЛ. Спостерігаючи за швидкістю, з якою вакцини проти COVID зайшли на ринок, ми засвоїли урок, що може допомогти пришвидшити прецизійне медикаментозне лікування для боротьби з раком та неврологічними розладами.



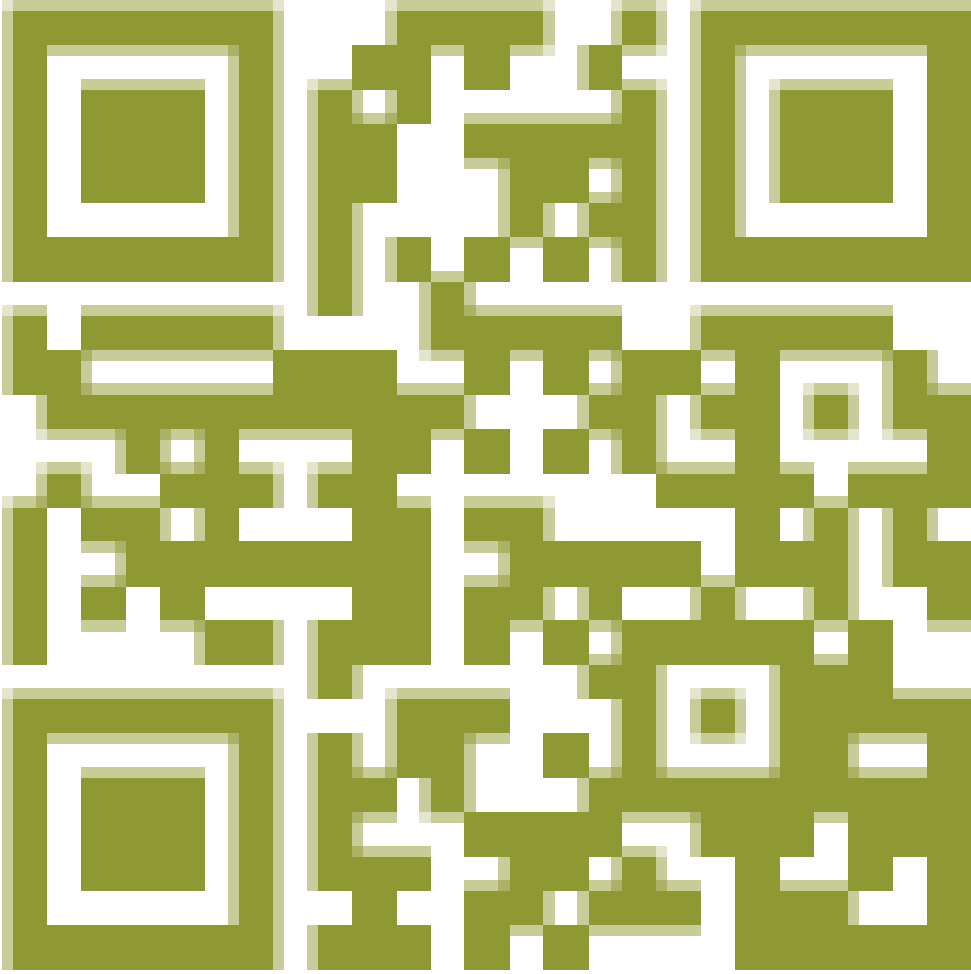
По-третє, міленіали та споживачі ринків, що розвиваються, виходячи з карантину стають провідним покупцем і рушійною силою глобальної економіки. Їхнє сходження свідчить про те, що їхня унікальна прихильність до децентралізованих цифрових екосистем та екологічно чистих товарів трансформують ту торгівлю, яку ми знаємо.

## **Корисні матеріали та лінки**



*Лист Ларрі Фінка*





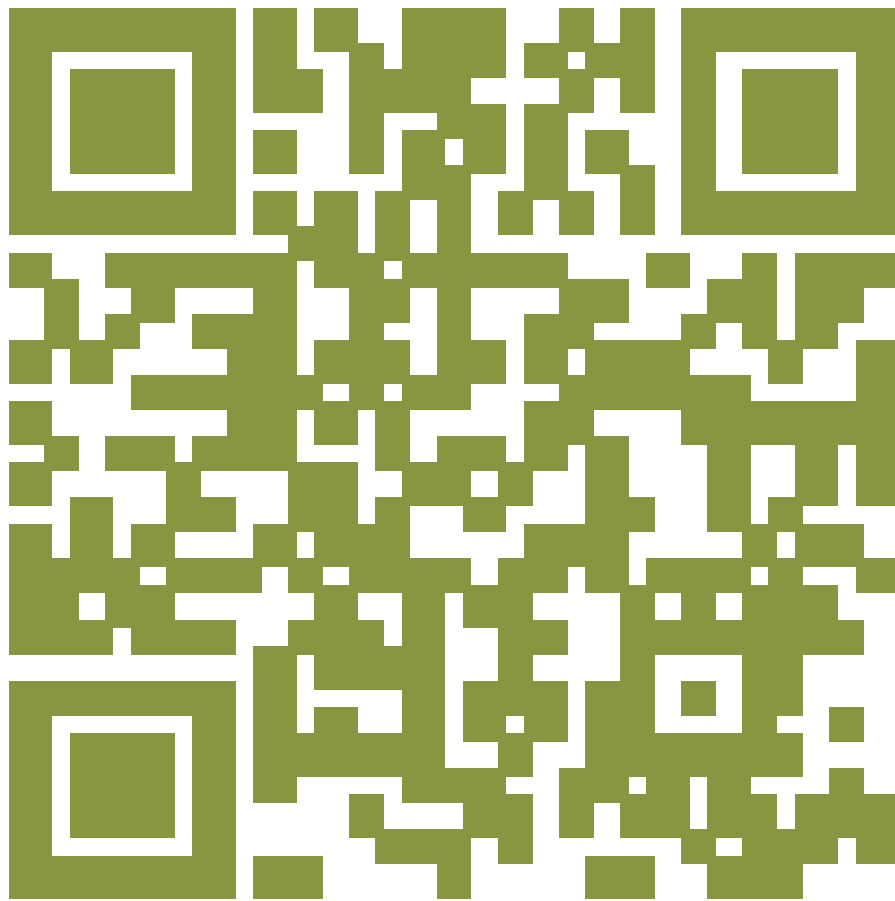
Forget Bitcoin: Blockchain is the Future



Venture Capitalists Flock to Crypto While Deals in Other Sectors Slow



Е-гривня на підході. Як світ переходить на крипту та що зробила для цього Україна



Юзкейси е-гривні



The great acceleration. Permanent changes unleash exponential growth opportunities

## **Розділ 7. Економіка перемоги. Реформи та податки**

Точно треба заякорити те, що ми в майбутньому станемо членами Євросоюзу. При цьому слід зрозуміти, чи стане план модернізації частиною плану вступу до ЄС, чи це будуть паралельні процеси.

Друге — «зелена економіка» не лише на рівні промисловості, а й у транспорті, будівництві міст тощо.

Ми можемо стати країною, яка покаже всьому світові, що «зелена економіка» може працювати, стати своєрідною лабораторією «зеленої економіки» в Європі.

Третє — вбудовування України в глобальні ланцюги створення вартості міжнародного приватного бізнесу. Ми маємо навчитися ефективно використовувати наше географічне розташування.

Світові напрацювання в диджиталізації можна спрямувати на реформування державного апарату, який має стати набагато меншим і мобільнішим.

Владислав Рашкован, заступник виконавчого директора МВФ, в інтерв'ю «Форбс» 27.04.2022

## **Справді вільна торгівля**

Ще 16 вересня 2014 року Верховна Рада України та Європейський Парламент ратифікували Угоду про асоціацію між Україною та ЄС.

А 1 січня 2016 року між Україною та ЄС почала діяти Угода про зону вільної торгівлі, яка передбачає скасування митних обмежень на переважну частину товарів.

П'ять років потому у структурі торгівлі переважав імпорт сировини з України та, навпаки, товарів кінцевого вжитку з ЄС. Дивлячись на структуру експорту в ЄС, я доходжу висновку, що Україна не інтегрувалася в європейські виробничі ланцюги. Частково через нестачу інвестицій для модернізації. Частково через немитні обмеження, як-от сертифікати та ліцензії. Також є квоти, які діють на десятки категорій товарів, наприклад мед і куряче м'ясо.

Основне завдання — синхронізувати їхні стандарти та наші. Мені видається, іноді варто просто перекладати стандарти ЄС і затверджувати як національні. Для харчових продуктів (санітарні та фітосанітарні стандарти) це понад 200 директив і регламентів ЄС. Щодо нехарчових товарів це понад 5000 гармонізованих стандартів для конкретних товарів і близько 30 обов'язкових до виконання директив.

До речі, ЄС робить великий крок назустріч Україні у торгівлі. Уже 27 квітня 2022 року Єврокомісія[29] запропонувала скасувати всі торговельні обмеження для українських товаровиробників на один рік. Такого не пропонували ще жодній країні!

Велика Британія, яка формально вже не є членом ЄС, але теж має великий ринок, 5 травня 2022 року підписала з Україною двосторонню угоду про скасування ввізних мит і товарних квот терміном на один рік. Канада слідом за Британією скасувала на рік усі мита на українські товари.

Для тих наших виробників, які працюють і конкурентоспроможні, це шанс на швидкий розвиток! До прикладу, річну квоту на мед 2022 року вичерпали за перші три тижні року, а тепер — безліміт на весь рік.

Значна перевага, що ми маємо можливість експортувати до ЄС суходолом, незалежно від ситуації на Чорному морі.



## Дерегуляція

Уже 18 березня 2022 року уряд затвердив радикальну дерегуляцію економічної діяльності на час воєнного стану. Замість близько 600 різних видів ліцензій і дозволів чинними залишили лише близько 50. Імовірно, деякі з регуляцій не потрібно повертати за мирного часу.

У світовому рейтингу Economic Freedom Index 2022 від американського Heritage Foundation[30] Україна посідає передостаннє місце в Європі. Загальний бал нижчий за середньорегіональні та світові показники.

Нам потрібен прорив, щоб стати однією з економічно най-вільніших країн Європи нарівні зі Швейцарією та Ірландією. Два наступні пункти цього розділу книги теж про економічну свободу.

## **Трудові відносини**

Очевидно, Кодекс УРСР 1971 року безнадійно старий і йому місце в музеї. Одразу після перемоги ухвалення нового Трудового кодексу — найвищий пріоритет Верховної Ради.

Під час воєнного стану затвердили певні правки: можливість збільшення робочого часу від 40 до 60 годин на тиждень і зменшення обов'язкових вихідних днів до одного, можливість призупинення дії трудового договору.

Проте це на період воєнного часу, а за мирного потрібні фундаментально новий документ і осучаснення трудових відносин із урахуванням неповної зайнятості, дистанційної роботи, гіг-контрактів тощо.

## Судова реформа

На цю тему можна написати окрему книгу. Однак я на тому розуміюся мало.

Лише зауважу, що в опитуваннях підприємців бізнесасоці-ацій СУП, ЕВА, Chamber питання роботи судів постійно в провідній проблематиці.

Чи варто Україні створити міжнародний комерційний суд із британськими суддями в рамках вітчизняної юрисдикції, як це зробив Казахстан 2018 року?

Не знаю, залишу відповідь для експертів.

## Податки підприємств

Україна має стати найліберальнішою країною ЄС по податкам, щоб ми мали конкурентні переваги для іноземних інвестицій. І це не тільки про принципи та ставки оподаткування, а й про адміністрування та простоту сплати.

Держава створила Мінцифри і за кілька років стала одним зі світових лідерів по електронним послугам громадянам. Якщо ви порівняєте користувацький досвід у ДІЯ та Електронному кабінеті платника податків, то одразу відчуєте, як сильно ДПС[31] відстала у диджиталізації. Наприклад, у ДІЯ якісна підтримка в чаті, а на помилки в Електронному кабінеті взагалі ніхто ніяк не реагує.

На час воєнного стану уряд дозволив підприємствам із оборотом до 10 млрд грн перейти на спрощену систему зі сплатою 2 % з обороту замість сплати ПДВ[32] і податок на прибуток. Точно потрібно повертати ПДВ, адже в ЄС, куди ми хочемо інтегруватися, цей податок є, а в державному бюджеті України він ключовий.

Варто пам'ятати: спрощену систему придумали для малого бізнесу та фрилансерів (соло-підприємців). Тому 5 % податку на 3-й групі та фіксовані податки на 2-й групі ФОП саме для них.

ПДВ — іще й один з інструментів стимулювання експорту. Експорт обліковують за ставкою 0 %, і експортери мають право на відшкодування ПДВ державою в автоматичному режимі. Утім,

залишаються питання до деяких бізнесменів, які при експорті через свої компанії-прокладки основну валютну виручку за поставлений товар залишають на офшорних рахунках власних компаній-нерезидентів.

А от по податку на прибуток буде прорив, якщо найліпші практики з Естонії та Дія.City вдасться поширити на всю Україну. Я про заміну податку на прибуток підприємств податком на виведений капітал.

Уже виникали наміри його ввести, однак я читав, що Мінфін і міжнародні кредитори України заблокували цю реформу через відсутність компенсаторів для державного бюджету. Будь-які розмови, що в ЄС діє саме класичний податок на прибуток, вважаю нерелевантними, бо в Естонії оподаткування податком на виведений капітал діє з 2000 року, а в Латвії — з 2018 року.

Щоб була зважена позиція в цьому розділі, даю також думку головного ідеолога сучасної податкової системи України, Данила Гетьманцева.

*У нас, як і в інших країнах, існує псевдонаукова, але дуже агресивна секта зниження податків. І ця теза про зниження податків міцно засіла у свідомості сектантів. Утім, будь-яке рішення у фінансах треба ухвалювати не з огляду на віри, а для чогось. Його треба прораховувати та обґрунтовувати.*

*Як визначити, чи високі податки? Узяти країни ЄС і порівняти з ними Україну. Якщо це зробити, ви побачите, що ми маємо порівняно*

*невисокі податки. Є проблема якості державного сервісу, що оплачується цими податками. Це правда.*

*Але треба працювати саме над поліпшенням якості сервісу, а не над зниженням податків.*

*Дивіться, у світі найбільш розвинені країни мають найнижчий відсоток перерозподілу національного доходу через бюджет. З іншого боку, я підтверджую те, що податки можна і потрібно знижувати в певних точках зростання, наприклад Дія.City, ВПК, сільгосппереробка. Проте нам необхідно мати розрахунки та цілі, яких необхідно досягнути.*

*Жодне зниження податків не сприяє автоматично неймовірному економічному ривкові, припливу інвестицій. Існує низка чинників, які необхідні для зростання економіки. Податки не входять навіть до першої п'ятірки. Інфраструктура, відсутність корупції, прозорість сервісів, невідкупні правоохоронці. Це те, над чим нам дійсно потрібно працювати. Просто зараз.*

*Хоча Данила багато і по ділу, на мою думку, критикують, але тут він має рацію, що ставки податків підприємств — не перепона іноземним інвесторам.*

## Дія.city

За мирного часу один айтішник забезпечував іще три робочі місця, а загальний економічний ефект індустрії оцінювали в 1,4 млрд дол. на рік. Гроші, які отримує спеціаліст, потім декілька разів обертаються в локальній економіці через купівлю товарів та послуг, інвестиції.

Степан Веселовський, директор Львівського ІТ-кластеру

## Дія.City в цифрах

Якщо ваша компанія має такі фінансові показники

Заробіток € 200 000  
Дивіденди засновникам € 20 000  
Штат співробітників – 10 осіб  
Сер. зарплатня співробітників – € 1200/міс.

Вона сплатить € 16 тис. податків в Diia.City

Податок на прибуток (ПнП) 0  
Податок на виведений капітал (ПнВК) € 1 800  
Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) € 7 200  
Соціальні внески € 7 440  
Всього податків на рік € 16 440

Для порівняння, розрахунок податків в інших країнах зі спеціальними умовами



Джерело: Дія.City, <https://city.diia.gov.ua/>

Ще 8 лютого 2022 року в Україні запровадив особливий правовий режим для ІТ-сектору Дія.City.

До його прийняття був шквал критики зусібіч. «Навіщо давати пільги айтішникам, вони й так багато заробляють». «Цю хитру систему задумано, щоб закрити роботу по ФОП[33] для ІТ». «Державо, геть руки від ІТ, не потрібно нас чіпати».

Я радий, що його все ж таки прийняли. На мою думку, це один з найкращих у світі податкових режимів для технологічних компаній. Незважаючи на війну, резидентами за короткий час уже стали сотні компаній, серед них EPAM, SoftServe, Net-peak, MacPaw, Ajax Systems, Monobank, Reface, RIA, Revolut.

Наша держава має зробити все можливе, щоб українськими податковими резидентами були не тільки ФОПи розробники, а й засновники (фаундери) технологічних компаній. Якщо споживання середньостатистичного спеціаліста, за оцінками Львівського ІТ-кластера, створює три додаткові робочі місця в економіці, то внутрішній попит підприємців створює в рази більше за рахунок послуг для бізнесу (бухгалтери, юристи, офіси, корпорати-ви, подарунки тощо).

Окрім того, фізична присутність підприємців більшу частину року в Україні — це передача знань і формування екосистеми, де виникають нові технологічні бізнеси.



На додачу, такі люди після виходу з операційки бізнесу часто займаються філантропією та громадськими проєктами. Мені особисто запам'ятався виступ Олександра Конотопського, засновника і CEO Ajax Systems, на Львів ІТ арені кілька років тому. Він сказав, що мріє побудувати госпіталь для дітей, як Охматдит.

У компанії MacPaw Саші Косована після початку війни з'явився напрямок — тактична медицина. MacPaw Development Fund витратив 5 млн дол. на підтримку ЗСУ й українців. Фокус на медичних комплектуючих — турнікетах, матеріалах, аптечках.

Таких історій допомоги під час воєнного стану сотні. Тож держава має зробити все, щоб залишалися не тільки розробники, а й підприємці. Дія.City — це вагомий чинник для них вести міжнародний ІТ-бізнес із України!

## Податки громадян

На цій темі я дуже добре розуміюся, оскільки працюю з приватними українськими інвесторами.

Про простоту адміністрування вже написав, подати річну декларацію та сплатити податки через електронний кабінет має бути так само просто, як інші операції в додатку ДІЯ.

До слова, хоча на іноземних фондових ринках українці легально інвестують від 2017 року, по цей день ДПС не надало прикладів і детальних роз'яснень, як платити податки з іноземних інвестиційних прибутків. Частково за них цю роботу зробив я з колегами з iPlan.ua.

Сумарно навчальні відео YouTube-плейлиста: Податки фіз-осіб набрали вже понад 250 000 переглядів. Однак, на жаль, ютуб-відео не є офіційним джерелом інформації, кілька сірих плям у методології досі залишилися. До того інспектори часто «не в темі», телефонують платникам податків і просять додаткові документи й роз'яснення.

Щоб зробити сплату податків громадянами справді популярною, я пропоную реформу. Вона базується на поведінковій економіці та, як мені видається, допоможе змінити культуру сплати, а точніше, несплати персональних податків українцями.

По-перше, потрібно зробити подання річних декларацій обов'язковим для всіх, у кого були персональні доходи фізичної особи, навіть якщо це тільки заробітна плата. Виняток матиме лише той, у кого єдине джерело доходів — державні виплати (пенсіонери, безробітні, інваліди...). Платники податків мають зрозуміти й відчувати, скільки вони платять у місцеві бюджети, тоді й інтерес до того, як потім їхні кошти витрачають, зросте.

По-друге, потрібно відкрити дані, хто скільки податків заплатив за рік як фізична особа. За канонами поведінкової економіки варто зробити це добровільним, бо завжди знайдуться ті, хто скаже: «Ой ні, бандити прийдуть».

Увести дві ставки, 9 % і 18 %. За замовчуванням для всіх платників стоїть галочка «згоден на розкриття даних у реєстрі фізичних осіб платників» і застосовується ставка 9 %. Якщо хтось хоче приховати свої дані, то має заплатити за ставкою 18 %. Таким чином спробуємо зробити сплату податків елементом не просто громадянського обов'язку, а й престижу.

І третя складова реформи — усі пожертви на благодійні фонди із затвердженого державою публічного реєстру мають йти в податковий кредит. Припустімо, інвестор отримав іноземного доходу за рік 10 млн грн як фізична особа. Він згоден розкрити свої дані та сплати за ставкою 9 %, тобто 900 тис. грн. Однак протягом року він робив пожертви в сумі 1 млн грн на «Повернись Живим», «Таблеточки», «Діти Героїв» і «Давай Допоможемо». Отже, його база оподаткування зменшується на благодійні внески:  $10\,000\,000 - 1\,000\,000 = 9\,000\,000$ . І податок відповідно не 900 000, а  $9\,000\,000 \times 9\% = 810\,000$  гривень.

Звісно, що внески на благодійність мають йти по безналу, і в платника податків на випадок перевірки має бути банківська виписка про благодійні внески. Зараз, до речі, існує куца версія податкового кредиту, однак вона стосується лише виду доходу «заробітна плата» і де-факто не діє.

Податковий кредит допоможе українським благодійним фондам активніше розвиватися та мати стале фінансування від громадян. Така практика поширена в західних країнах, у США зокрема завдяки їй розквітла культура благодійництва серед пересічних громадян. А держава таким чином дає більше свободи своїм громадянам, куди їм спрямувати свої гроші.

Ще я кожному, хто платить особисті податки в Україні як фізична особа, давав би один додатковий голос на виборах!

Не зайве згадати й податки на розкіш. Наприклад, податок на нерухомість має величезний потенціал для місцевих бюджетів. Зараз, нагадаю, якщо квартира 100 м<sup>2</sup>, то з перевищення над 60 м<sup>2</sup> (тобто з 40 м<sup>2</sup>) потрібно раз на рік сплатити податок. Розмір податку може самостійно визначати місцева влада, але він не має перевищувати 1,5 % від мінімальної зарплати. Тобто якщо мінімалка 6000 грн була на 01.01.2021, то  $1,5\% \times 6000 = 90$  грн на 1 м<sup>2</sup> податку. І за 40 м<sup>2</sup> потрібно сплатити в бюджет раз на рік  $40 \times 90 = 3600$  гривень.

Також уряд уже запровадив правила оподаткування продажу квартир, адже на цьому ринку інвестори не звикли платити податки. На травень 2022 року податки з продажу нерухомості такі[34].

Нерухомість	Скільки років перебувала у власності?	1-ша квартира	2-га квартира	3-тя і подальші
Житлова	> 3 років	0 %	5 % з доходу	18 % з прибутку
Житлова	< 3 років	5 % з доходу	18 % з прибутку	18 % з прибутку
Комерційна	Не має значення	5 % з доходу	18 % з прибутку	18 % з прибутку

Також по авто — продаж першого 0 %, другого за рік — 5 %, третього — 18 %. Зауважте, на 2-ге і 3-те є також військовий збір 1,5 %.

І до речі, про військовий збір. Це податок, який увели 2014 року для фінансування Збройних Сил України. Його застосовують майже до всіх доходів фізичних осіб[35]. Очевидно, що ми, громадяни, повинні його платити й надалі.

## Монетизація пільг

Так само, як мають бути відкритими реєстри платників податків, потрібні й відкриті дані, хто і скільки коштів соціальної підтримки отримує з бюджету за рахунок цих платників податків. Однак, щоб створити такий реєстр в Україні, доведеться звести докупи інформацію, щоб нарешті зрозуміти, хто і скільки від держави отримує.

Наприклад, коли газ дешевий для всіх, то за нього однаково платять і власник маєтку на 1000 м<sup>2</sup>, і власник квартири на 30 м<sup>2</sup>. У цивілізованих країнах власник квартири отримує субсидію, якщо покаже, що його доходів недостатньо. Таким чином зрозуміло, на яку суму й кого конкретно держава субсидує.

Монетизація пільг стосується не тільки комуналки, а й пільгового проїзду в транспорті. Абсолютно не зрозуміла мені пільга, адже хтось мешкає в селі, хтось у місті, і транспортом користуються по-різному. Всі, хто потребує допомоги, мають отримати гроші й далі вже вирішувати, витратити їх на транспорт чи на те, чого потребують нагальніше. До слова, і транспортним компаніям стане легше працювати, адже вони одразу отримають живі кошти, а не чекатимуть роками на компенсацію з міських (державних) бюджетів.

На жаль, я на власні очі бачив зловживання, коли деякі люди користуються державними пільгами і при цьому їздять на дорогих джипах. В англійській мові є навіть поняття *means-tested benefits* — принцип надання державної допомоги тільки тим, хто дійсно її потребує.

І ще один аргумент, чому потрібен відкритий реєстр пільговиків, — це наявність великої тіньової економіки. Експерти до війни оцінювали її у 30–40 % ВВП. Практика зарплати в конвертах знайома мільйонам українців. Якщо працівник насправді заробляє добре, не маючи при цьому офіційних доходів, і одночасно отримує державні пільги, — то має бути готовим, що в реєстрі його знайдуть журналісти й поставлять запитання.

Ми маємо зробити прозорими дані, хто і скільки отримує грошей.

І на побутовому, і на національному рівні пора вже вживати «кошти платників податків» замість «кошти держави».

## Митна реформа

Як ви, мабуть, чули, під час воєнного стану був «срач», чи варто дозволяти ввозити авто без сплати мита. Хтось писав про черги на в'їзд на кордоні та люкс-бренди, інші — про малий бізнес і волонтерів, яким терміново потрібні доступні авто.

Не знаю, чия правда, однак за мирного часу потрібно нарешті зупинити контрабанду. Не всі знають, що системоутворюваль-ні служби зборів до бюджету — це Податкова та Митниця!

Коли керувати митною службою 2019 року за результатами конкурсу обрали ідеолога системи ProZorro Максима Нефьодова, якого я дуже поважаю як фахівця, то з'явилася надія на швидку реформу та європейські стандарти роботи митної служби. Однак за рік його звільнили:(

Утім, рецепт Максима з його першого великого інтерв'ю на посаді керівника митниці, як на мене, і досі актуальний.

*Зрозуміло одне: митниця — це проблема. З неї треба створити щось гарне, щось таке, що не асоціюватиметься з корупцією, поборами, затримками вантажів, контрабандою, порушеннями, чергами, «піджаками», «скрутками».*

*Щодо того, як вирішувати ці проблеми, на жаль, нема якогось одного рецепта. Треба робити одночасно все. Я пропонував п'ять основних речей.*

*Перша — це електронізація. Це основний метод боротьби з корупцією та неефективністю. І у сфері закупівель, і на митниці держава, на жаль, не може собі дозволити якісних високооплачуваних службовців. На митниці зараз працює 10,3 тисячі осіб. Їх не можна просто так звільнити й набрати нових.*

*Ми маємо рухатися шляхом максимальної автоматизації процесів. З одного боку, це спростить роботу державних службовців, а з іншого — зменшить можливості для ухвалення корупційних рішень. Плюс це спростить торгівлю. Електронізація є потужним елементом поліпшення бізнесклімату.*

*Другий блок — це кадрова реформа. Кадрові зміни в будь-якій організації однакові. Потрібно зрозуміти, хто наші співробітники, як плануємо наймати нових, як їх навчити і як потім оцінювати, кого підвищувати, а кого звільняти.*

*Третій — митна інфраструктура. Це не лише горезвісні сканери, про які соромно згадувати, а й автоматичні ваги, автоматичне сканування номерів, поворотні камери.*

*Потрібно створити інфраструктуру, яка дасть змогу ліквідувати черги. Якщо на кордоні черга — з'являється корупційна мотивація.*



*Четвертий пріоритет — інтеграція в європейську митну спільноту. Митниця не існує сама по собі. Синхронізація українського законодавства з європейським — надважливе завдання.*

*І, звісно, — оновлений Митний кодекс.*

## Диджиталізація

У цьому напрямку в Україні прекрасний прогрес, і роботу Мін-цифри вже цінують мільйони українців. За результатами першої всеукраїнської оцінки якості адмінпослуг за 2021 рік 79 % готові рекомендувати ЦНАП як основне місце для отримання держ-послуг.

Окрім уже згаданої ролі Михайла Федорова з командою на економічному фронті під час воєнного стану, за участі міністерства було створено мобільний застосунок «Повітряна тривога», виплати «ЄПідтримка» для ФОПів, чат-бот в телеграмі «ЄВорог». В багатьох постраждалих від бойових дій районах відновлено інтернет за допомогою супутникового зв'язку Starlink і живлення електроенергії з використанням Tesla Powerwall. Цей перелік можна продовжувати!

Мінцифри видається не просто ще одним ефективним міністерством, яке якісно виконує свою роботу і заслуговує на довіру платників податків. З його ідеями, енергією, продуктивністю за мирного часу Україна продовжить розвиватись як один із лідерів електронної демократії та цифрових послуг у світі! А це значить менше витрат на бюрократію та ліпший сервіс для нас, громадян.

## **Добрим словом і мур проб'єш**

Цей розділ я хочу закінчити словами українки Наталії Кручко, щоб, незважаючи на всі наші економічні негаразди, ми цінували те, що вже маємо.

*Два місяці в Німеччині!*

*Що я зрозуміла. Україна — прогресивна, вільна, сучасна, у нас неймовірні можливості.*

*1. Ми купуємо ліки без рецепта, не йдемо брати термін на термін, щоб отримати рецепт.*

*2. Ми орендуємо житло за день, повністю умебльоване, і не приносимо із собою родословну.*

*3. Ми ходимо вночі або в неділю до магазину.*

*4. Ми не боїмося великого штрафу, якщо на 2 км перевищили швидкість чи не оплатили парковку (це, звісно, сумнівна перевага, але перевага).*

5. Ми не чекаємо по терміну огляд в окуліста для дитини пів року!

6. Ми можемо відкрити рахунок в банку й отримати картку з пін-кодом в один день або навіть не приходячи до банку, а не через тиждень поштою кожне окремо.

7. Ми можемо купити сім-картку й активувати її цієї ж хвилини, а не завтра — якщо тобі потрібно дзвонити вже сьогодні.

8. Ми не боїмося зайвий раз включити кран з гарячою водою чи опалення.

9. Ми не носимо фізично гроші (кишеню копійок), щоб оплачувати парковки чи брати візок у магазині, тут не всі банки підтримують paypass.

10. У нас документи в ДІЯ, нам можна не возити права, страховки тощо.

11. У нас дитина на державній стипендії не повертає з майбутньої зарплатні гроші державі.

12. У нас у дитсадку можна фотографувати діток (тут не можна навіть на урочистому дійстві).

*І таких пунктів є ще і ще. Звісно, нам є чого й повчитися: сортувати сміття, дотримуватися ПДР, навчитися паркувати-ся по-людськи, будувати якісні дороги, не ховатися від сусіда за високим парканом, а саджати зелені загорожі, але на це прийде свій час.*

*Люблю Україну та пишаюся своєю батьківщиною!*

Додам від себе — давайте частіше хвалити одні одних і тих державних діячів, які працюють добре!

## **Розділ 8. Економічний патріотизм**

Я дуже хочу, аби українці вважали, що економічна перемога — це так само важливо, як і перемога військова.

Щоб ми залишалися такими ж умотивованими, затягненими, добросовісними, довірливими й такими, які викликають і вибудовують довіру до себе.

Павло Шеремета, український менеджер- економіст, засновник Києво-Могиллянської бізнес школи

## Голосуй грошима

Уявіть підприємницю, засновницю маленького кондитерського виробництва в Києві. Через карантин у березні 2020 року зникає 80 % клієнтів, бо всі кав'ярні в один день зачинилися. Завдяки креативним ідеям і важкій праці вдається врятувати бізнес, зберігши 7 робочих місць. Робота в умовах пандемії, карантинів і локдаунів так-сяк налагоджується. З'являються маленькі успіхи, які дають змогу вилізти з боргів і подумати про розвиток. А потім приходять війна.

Виробництво доводиться закрити. Власниця і працівники рятують своє життя, питання безпеки на першому місці. До того ж більшість споживачів виїхали, і невідомо, коли і скільки з них повернуться. Невідомо, чи буде платоспроможний попит серед тих, хто залишиться жити в повоєнному Києві. І яким він буде порівняно з довоєнним: 40 %, 60 %, 80 %? Це реальна історія молодої підприємниці Софії, яка відкрила бізнес після університету та декрету в 23 роки.

На місце кондитерського виробництва поставте кав'ярню, ресторан, кінотеатр, спортзал, школу танців, перукарню, магазин одягу, фотостудію, приватний дитячий садочок, хостел, хімчистку, ательє, салон краси...

На місце Києва поставте Харків, Одесу, Миколаїв, Херсон, Суми, Чернігів, Маріуполь, Бучу, Ірпінь, Гостомель, Бородянку, Макарів, Бровари, Краматорськ...

По всій країні реве та стогне малий бізнес, сердитий вітер кризи завива. Після падінь 2008, 2014–2015, 2020 і 2022 років далеко не всі знайдуть у собі сили відновити бізнес.

У попередньому розділі я написав про завдання, які постануть перед владою. Поговорімо про нашу з вами підтримку українських підприємців.

Гасло «Купуй українське» має стати нашою повсякденною звичкою. І це не тільки про фільтр українських виробників на «Промі» чи «Розетці». Це означає набагато більше свідомих і відповідальних дій!

У категоріях як-от продукти, одяг, косметика, побутова хімія, канцелярія, дитячі іграшки завжди шукаємо маркування «Вироблено в Україні». За умови прийняттого співвідношення ціна / якість додаємо принцип #КупуйУМалих.

Пам'ятаючи позицію глобальних офісів «Ашану» та «Метро» щодо роботи на російському ринку, надаємо перевагу АТБ і «Сільпо». Я перепрошую перед працівниками українських офісів «Ашану» та «Метро» і знаю, як ви щиро боролися з хед-офі-сами за економічні санкції проти агресора. Утім, маємо те, що маємо.

Хоча власників «Епіцентру», Олександра й Галину, багато критикували за роботу під час локдауну, але що зробили вони, а що власники працюючого в росії «Леруа Мерлен»? Я особисто знаю кілька світлих історій про допомогу гіпермаркетів «Епіцентр», просто наведу цитату з інтерв'ю мера Харкова Ігоря Терехова: «Знаєте, Галина Герєга мені



телефонує. Сама мене знайшла, каже: “Я все знаю. Послухайте. Відкриваю магазин — беріть усе. Це ж війна”».

Не відкидаючи потреби в іноземних інвестиціях, пам’ятаймо: коли справжній господар і його родина живуть на українській землі, то допомога власній армії і народу — це частина їхнього життя.

До речі, на початку ХХ століття американські сім’ї Карнегі, Рокфеллерів будували університети, лікарні та бібліотеки в США. Культура філантропії в США квітне з тих часів, ставши частиною діяльності багатьох багатіїв.

Після перемоги я спробую опублікувати більше практичних інструментів підтримки українських виробників. І зауважу, що не відкидаю імпорتنі товари, тим паче в наш час глобальної економіки. Поки що наївно очікувати збірки смартфонів Apple в Україні. Чудом буде, якщо вони хоча би R&D-офіс відкриють на додачу до нарешті відкритої 2021 року торговельної компанії.

Заміна вольтарена, імодіума, но-шпи, мезима форте, лазо-лвана на відповідно диклофенак, лоперамід, дротаверин, панкреатин, амброксол крім економічного патріотизму потребує консультації зі сімейним лікарем, якому ви довіряєте. І дуже радію, що в Україні знайшовся виробник якісного розчину для промивання носа замість дорогого французького хьюмера:)

Я щиро зізнаюсь, що не зовсім поки уявляю, як ми проміняємо Середземне море на пляжі Одещини та Херсонщини для сімейного

відпочинку з дитиною. Та щоб туристичні гроші залишались у країні, варто на рік після перемоги зважитися на такий крок. А далі вже раціонально оцінити ціну / якість наших курортів на Чорному морі.

## Spendwithukraine

Ті українські підприємці, які можуть і хочуть продавати свої товари і послуги у світі, отримали історичну можливість. Західні споживачі переважно позитивно ставляться до українців і готові підтримувати. Меседж «не просимо соціальної допомоги, але дайте нам заробити» знайде прихильників і серед роздрібних покупців, і навіть серед менеджерів транснаціональних корпорацій.

Емоції швидко вщухають, таке сприятливе довкілля, думаю, триватиме 6–12 місяців. Радий, що перший крок уже зроблено. За ініціативою знайомих із Петкуб (Petcube) запущено каталог [spendwithukraine.com](https://spendwithukraine.com). Проект розповідає про відомі компанії, які започатковано в Україні, і закликає користуватися їхніми послугами.

Усі компанії поділено на групи: гаджети, продукти, освіта, креатив, спосіб життя, мода, дім, сервіси, агенції. Серед представлених компаній: Petcube, Ajax Systems, Grammarly, Preply, Depositphotos, Reface, Awesomic, MacPaw, Readdle, Etnodim, Syndicate, Gunia Project, Mahno, Bevza, Kachorovska, Banda, Fedoriv та інші.

Додати ще компанію можна, звернувшись на [hello@ozero.design](mailto:hello@ozero.design).

## Replaceruwithua (Netpeak)

На початку війни Netpeak разом із Opendatabot зібрала список софту з російським походженням. Згодом Артем Бородатюк, засновник Netpeak, запропонував не просто відмовлятися від російського програмного забезпечення, а й переходити на українські аналоги.

У деяких сферах, як із 1С, це складно, довго і займе роки. В інших, як, наприклад, CRM, замінити Amo, Bitrix24, Megaplan значно легше.

Повний список із понад 50 російських програм і їхніх українських аналогів ви знайдете на сайті [replac-ru-with-ua.com](https://replac-ru-with-ua.com).

Є ще один чудовий проєкт — [dvostok.com](https://dvostok.com), який запустили волонтери «ІТ-паросток». Вони безкоштовно допомагають переводити сайти з російської платформи Tilda на альтернативні: оновлюють коди сайтів, надають консультації щодо роботи з ад-мінкою та гарантійну підтримку.

## **Work4ua.org**

У квітні 2022 року комунікаційна агенція Postmen запустила платформу Work4ua.org для підтримки українського бізнесу, що працює в умовах війни. Підприємці розповідають свої історії, а всі охочі можуть фінансово підтримати їх.

За перший місяць роботи на платформі розмістили понад 120 історій підприємців. У кожного бізнесу своя історія, яка має продовжуватися.

Масштабних державних програм пільгового кредитування бізнесу під час воєнного стану годі чекати, навіть за мирного часу вони зі скрипом працюють для малого бізнесу. Тож такий сайт — це один зі способів для підприємців отримати грантову підтримку та попросити про допомогу.

## **Повернись працюй**

Якщо ви читаєте ці рядки, це означає, що книга вийшла у світ. Далі я хочу попрацювати над реалізацією ідеї «Повернись Працюй». Її концепцію ще доопрацьовуватиму в спілкуванні з донорами, суть — допомогти підприємцям із малого бізнесу, які працювали до війни, відновити роботу.

Від 13 травня 2022 року вийшла новина від Дія.Бізнес, яка для мене стала додатковим знаком, що я мислю у правильному напрямку грантової підтримки підприємців. Її суть у тім, що мікро- та малі підприємства можуть подаватися на отримання мікрогрантів вартістю 125 000 грн (4000 євро). Пріоритет надаватимуть компаніям, які виробляють життєво необхідні товари та послуги для цивільних і військових України.

## Повернись живи

У квітні 2020 року Монобанк сховав в умовах обслуговування клієнтів посилання, за яким клієнт міг безкоштовно отримати платинову карту. Однак за 9 місяців ніхто з користувачів так і не прочитав уважно умови угоди до сторінки, на якій розміщено посилання. Урешті Олег Гороховський написав про це на своїй сторінці фейсбуку.

Юристи такі речі називають «пасхалка»[36]. От і я вирішив залишити розділ-сюрприз у цій книзі.

Як Україна може залучити таланти з усього світу? Чим ми можемо привабити іноземців, щоб частину року вони мешкали та витрачали гроші в Україні?

Як залучити членів української діаспори до побудови оновленої України, окрім патріотичних закликів? Як зробити, щоб їм комфортно жилося на дві країни?

У мене готових рецептів немає. Проте, можливо, у когось, хто читає ці рядки, вони є. І ви це реалізуєте. І на українській землі буде сприятлива міграційна політика на додачу до амбіційних економічних проектів.

## Універсальні поради

Ціную поради з посту на фейсбуку Олександра Тоцького, співзасновника Motion Base, клініки сучасної неврології та ортопедії.

Якщо ви не знаєте, як конкретно допомогти українському бізнесу, просто скористайтесь настановами.

*Для мене на сьогодні важливо таке:*

- *якщо можеш щось робити гарно — роби;*
- *якщо хтось запитує — дай відповідь максимально фахово й від душі (а не впевнений — не відповідай);*
- *не критикуй зайвий раз;*
- *не дай сісти собі на голову;*
- *допомагай Державі там, де і як максимально здатен;*



- *бережи своє здоров'я, бо від тебе багато залежить;*
- *бережи свою родину;*
- *навчайся нового (знань, бізнесу), бо це сприяє розвитку тебе та твого докiлля, робить його живим i приносить фiнансову стабiльнiсть попри обставини.*

## Розділ 9. Відбудова України. Гроші будуть

Якщо ви хочете побудувати ту країну, куди повертатимуться її сини та дочки, якщо ви хочете побудувати країну, звідки їхатимуть тільки в сезон відпусток, якщо ви хочете побудувати країну, яка не матиме почуття страху за майбутнє, то зробіть лише два кроки.

1. Прирівняйте корупцію до зради Батьківщини, а корупціонерів — до зрадників, аж до сьомого коліна.

2. Зробіть три професії найоплачуванішими та шанованішими. Це — військові, вчителі та лікарі.

І найголовніше — працюйте, працюйте і працюйте, бо ніхто, крім вас, не захистить вас, ніхто не нагодує вас, крім вас самих, і ваша країна потрібна тільки вам і більше нікому.

Коли це стане не просто словами і простим гаслом, а образом вашого життя, значить, ви досягли свого...

Народжена в Києві 5-та прем'єр-міністерка Ізраїлю Голда Меїр

Що може стати драйвером української економіки після війни?

Приплив зовнішнього фінансування через План Маршалла та євроінтеграція.

Коли інвестори зрозуміють, що Україна — майбутній член Європейського Союзу та процес євроінтеграції запущено, то почнуть масово вкладати гроші, а люди — повертатися до країни.

Томаш Фіала, CEO інвестиційної компанії «Dragon Capital»

## Корупція

У відбудові сильно допоможе християнська заповідь «Не вкради».

Без прозорості витрачання бюджетних коштів і покарання крадіїв усе те, що я писав у розділі «Економіка перемоги», сенсу не має!

Замість тисячі слів опублікую притчу, яку знайшов на християнському сайті «Слово про слово».

*«Ми залюбки вам допомогли б, але, ви ж розумієте, державне фінансування сьогодні таке обмежене, а через те обмежені й наші можливості...» — Цю фразу Марія Осипівна повторювала по десять разів на день. Корупція і хабарництво — то наше все!*

*Жінка працювала головним лікарем-терапевтом у районній лікарні уже понад двадцять років, і ці слова були для неї чимось на зразок чарівного «замовляння», яке приносило чималий додатковий дохід до скупкої офіційної зарплатні. Для пацієнтів же вони делікатно «сигналізували» про одне: дай! І ті давали, хто у «твердій валюті», готівкою, хто «бартером» (пресловуті набори з коньяків-шоколадок), хто іще щось вигадував (от колись один пан, директор бази відпочинку, презентував Марії Осипівні двотижневу путівку на море). Бо ж усі хочуть жити добре й заради збереження свого здоров'я готові пожертвувати останню сорочку.*

*«Ми залюбки вам допомогли б, але, ви ж розумієте, у нас завантажений графік, часу обмаль, а час — це гроші...» — Подібна фраза приносила чималий прибуток і чоловікові Марії Осипівни, Іванові Петровичу, заступнику головного депутата районної ради.*

*«Ми залюбки допомогли б вам, але, ви ж розумієте...» — Не нехтувала методом батьків- наставників і старша донька Тетяна, завідувача дитсадком.*

*Одним словом, завдяки своїй... винахідливості, родина підприємливих хабарників жила не тужила й нестачі ні в чому не знала. Аж тут трапилася прикра okazія: якось вони всім скопом верталися з гостини пізньою зимовою трасою, та й... угодили в аварію. Отямилися всі троє аж... на Тому світі, прямисінько перед ворітьми Раю, які стерегли двоє озброєних Ангелів.*

*— Куди? — строго поцікавились Янголи в новоприбулих.*

*— Так, теє, нам би до Раю, — кивнули ті на ворота.*

*— Розумієте, ми з радістю вас туди впустили б, але ж, ви розумієте, за просто так нині ніщо не дістається... — тонко натякнули вартові.*

*Трійця, яка на хабарах, що називається, собаку з'їла, натяк вловила з першого разу, хоча й здивувалася: от уже не думали, не гадали, що й*

*на Небесах процвітають корупція й хабарництво. Та нехай там, доведеться таки всунути «на лапу», а то страх як хочеться до Едему. Тільки от проблемка — а що «сувати»? Марія Осипівна, Іван Петрович та їхня донька порилися в кишнях, проте нічого не знайшли, що й не дивно — усім відомо, що душі на Той світ приходять геть нагі, залишаючи всеньке нажите добро на землі.*

*— Е-е-е... вибачте, та нам нічого вам... запропонувати взамін на допуск до Божої обителі, — промимрила трійця, понурившись.*

*— Ну тоді й ви даруйте, — громовими голосами пророкотали Ангели й хрест-навхрест затулили ворота своїми списами, показуючи, що «гостям» туди зась.*

*Довелося тим плестися геть, у Преісподню. Звідкіля ж нещасним посіпакам було знати, що насправді перепусткою до Раю є щира душа, багата добрими справами й не заплямована гріхами. Зокрема й гріхами здирництва, хабарництва та корупції...*

## Самоорганізація

Де господар добре робить, там і поле буйно родить.

Де господар не ходить, там нивка не родить.

Українські народні прислів'я

Логіка вихідців із Радянського Союзу: «Нехай син Президента йде воювати. Але Президент мені винен...». На щастя, таких людей в Україні дедалі менше.

Україну важко назвати державою з високими соціальними виплатами, тож більшість людей уже усвідомила, що варто сподіватися на власні сили та працю. З позиції управління коштами багато додала реформа децентралізації. Після змін до Податкового та Бюджетного кодексів 2014 року концепцію децентралізації місцевих бюджетів розширив уряд Володимира Гройсмана. У результаті слово «грумада» в українській економіці набуло фінансового значення.

У процесі відбудови споруджують великі інфраструктурні об'єкти, як-от мости, залізниці, дороги, аеропорти. Уже запущено збір інформації про зруйноване житло через ДІЯ, хоча механізми компенсації ще розробляють. Та для шкіл, садочків, під'їздів, дворів, малих бізнесів варто сподіватися на самоорганізацію та сили локальних громад.

От і в нашому житловому комплексі Ірпеня, де тисяча квартир, знайшлися сусіди, які повернулися одразу після звільнення міста, щоб охороняти комплекс від мародерів і прибирати його після руйнувань. Перші групи добровольців, близько 30 осіб, мешкали та працювали в комплексі, коли там не було води, світла й газу. Температура в квартирах трималася 4–6 °С: виходили на вулицю грітися, бо будинки без опалення дуже охололи. На свій страх і ризик розбирали завали від влучень і прибирали уламки будівельних матеріалів. По запиті сусідів добровольці фіксували стан будівель. Завдяки активній роботі муніципальних служб Ірпеня згодом з'явилися світло й вода.

Питання організації добровольців завчасно обговорювали в чаті комплексу. Вирішили, що на старті варто зібрати 15–20 тис. грн для закупки інвентарю (лопат, мітел, щіток, мішків), плівки та скотча для закриття побитих вікон, ну і, звісно, провізії, щоб люди могли харчуватися. Приємною несподіванкою стало те, що за перші кілька годин мешканці комплексу зробили добровільних внесків близько 90 тис. грн, а за перший день понад 160 тисяч.

Здавали хто скільки може. За кілька тижнів із добровольців підібралася команда, яка погодилася забезпечувати пропускний режим та охорону в комплексі на регулярній оплачуваній основі. І чоловікам добре, бо є можливість заробити, і мешканці спокійні за своє житло.

Один сусід, фінансист, збирає кошти й веде прозорий облік, на що їх витрачено. Інші сусідки, кошторисники, організували процес фіксації всіх пошкоджень. Сусід-проектант вивчає законодавство й готує роз'яснення, як подавати компенсації на житло. Сусіди — інженери та будівельники — розглядають, як ліпше демонтувати небезпечні елементи та відновити житло.



Звісно, як і в будь-якому сусідському чаті, не обходиться без срачів. Іншим разом дехто висловлює думку, що хтось щось комусь винен (мер, забудовник, ЖЕК, ОСББ) і потрібно в них вимагати. Та справи йдуть, багато людей на різних ділянках включається. Життя повертається й до нашого комплексу, й до міста Ірпінь.

Увесь цей процес мені схожий на вулик. А Україна, нагадаю, світовий лідер із виробництва меду:)

Самоорганізація та єдність місцевих громад — ключ до успішної відбудови!

## Плани уряду

У квітні 2022 року Прем'єр-міністр України Денис Шмигаль сказав про план відновлення України U24 в 3 етапи.

*1. Швидке, оперативне та тимчасове відновлення зруйнованих об'єктів.*

*2. Негайне відновлення постачання води й електроенергії відразу після закінчення війни. Це дасть змогу забезпечити існування людей на зруйнованих територіях, де велись активні бойові дії.*

*3. Повноцінне відновлення міст, містечок і країни загалом. Ідеться про відбудову будівель та іншої інфраструктури.*

*Третій етап відновлення найтриваліший. Проте ми хочемо втілити його дуже швидко. Це має бути паралельно з політичними процесами входження України до Європейського Союзу, як нещодавно було написано у Версальській декларації.*

На початку травня 2022 року Андрій Єрмак, керівник Офісу Президента України, у своєму телеграм-каналі запостив:

*План економічного відновлення України презентовано в Комітеті з питань економічного розвитку Верховної Ради. Його розробила команда Офісу Президента й Уряду.*

*Його побудовано на 9 ключових принципах.*

- Повний доступ до ринків ЄС і Великої сімки. Велика Британія та країни Євросоюзу вже оголосили про скасування імпорتنих мит на українські товари. Очікуємо на аналогічні дії з боку урядів США, Японії, Канади.
- Отримання статусу кандидата, а потім повноправне членство в ЄС.
- Побудова економіки на принципах дерегуляції та лібералізації. По більшості ліцензій і дозволів уже схвалено декларативний принцип для бізнесу.
- Налагодження логістичних маршрутів у західному напрямку. Уряд працює над розширенням їхньої пропускної здатності. Уже є перші результати — між Україною та Польщею підписано відповідний меморандум.
- Перехід від експорту сировини до переробки в тих галузях, які дають найбільшу експортну виручку. В сільському господарстві та в металургії завдяки переробці можна досягти її значного зростання.

- Розвиток вітчизняного ВПК. Ідеться не лише про закупівлю зброї, а й виробництво, зокрема за рахунок трансферу військових технологій.

- Самодостатності в енергетиці досягатимемо збільшенням видобування власного газу та розвитком атомної енергетики. За 3–5 років цілком реально отримати енергетичну самостійність.

- Кліматична модернізація. Створення нових об'єктів у різних галузях промисловості має враховувати принципи «зеленої економіки».

- Локалізація не менше 60 %. У відновленні України буде задіяно українські компанії та виробників. Це дасть поштовх економіці, створить нові робочі місця, пожвавить підприємницьку активність.

*Україна дуже сильна, а стане ще сильнішою після нашої перемоги.*

## **Поради економістів. План Маршалла**

У кінці квітня 2022 року опубліковано «Нарис про відбудову України» відомих американсько-українських економістів. Автори окреслили потребу в Міжнародній агенції з відбудови України. Український «Форбс» так підсумував їхні пропозиції:

*Через складність завдань і велику кількість джерел допомоги відбудову України має координувати окрема спеціально створена міжнародна структура. Схожі функції виконувала Адміністрація економічної співпраці (Economic Cooperation Administration, ECA), яка адмініструвала План Маршалла для Європи.*

*Ця агенція має бути афілійованою з ЄС (ECA заснували як самостійну агенцію уряду США, але не як частину Держ-депу) і мати чіткий строк існування. Проєкти з невизначеним періодом реалізації, наприклад Програма полегшення та реабілітації ООН після Другої світової війни або Трастовий фонд реконструкції Афганістану, були не надто ефективними.*

*Агенція має отримати автономію в ухваленні рішень. Наприклад, надавати уряду фінансування без погодження з іншими міжнародними політиками та структурами або, навпаки, зупиняти, як у випадку, коли ECA відкликала допомогу для повоєнної Греції, яка використала гроші не за призначенням.*

*Важлива умова — Україна є «власником реконструкції»: план відновлення (для початку п'ятирічний) розробляє місцева влада, але за активної допомоги агенції, зокрема з інвентаризацією збитків. Уряд фінансує частину витрат і формулює заявки, які затверджує агенція. До розробки плану варто залучати місцевих фахівців: цього не було в Іраку, що стало однією з причин провалу програми відновлення.*

*Значна роль у відбудові належить приватному сектору: План Маршалла передбачає, що уряди можуть продавати бізнесу сировину й інші товари, які отримали як зовнішню допомогу. Ці кошти переказували на окремий рахунок, їх подальше спрямування контролював уряд США.*

*Наталія Яресько, яка працювала міністром фінансів України, а потім допомогла відбудувати після торнадо Пуерто-Рико, так відповіла за запитання НВ про План Маршалла для України.*

*У Пуерто-Рико збитки від тотального руйнування оцінено в 100 млрд дол., але Пуерто-Рико за територією — це 1/66 частина України. Треба буде вирішувати, що перше, друге, а що третє. Якусь частину інфраструктури необхідно відбудовувати пріоритетно, як і частину житла, бо ми хочемо, щоб люди, які поїхали, поверталися додому. Щось [можна робити] в другу чергу. Але великий план ми маємо напрацьовувати, як і бачення, він має враховувати різні ідеї різного масштабу.*

*Тут, на Заході, про План Маршалла для України говорять усі, але ще без конкретики, це скоріше про наміри. Перший пріоритет — це фінансова допомога для війська та цивільних в Україні. Треба перемогти у війні. Але такий план цілком можливий.*

*Я гадаю, чимала частина грошей має бути від заморожених російських активів. Потрібна законодавча робота, щоб ці активи — і держави Росія, і її еліт — передали на відновлення України. А друге — це вже свої внески мають зробити Світовий банк, МВФ, комерційний сектор, приватні особи. Це не буде один фонд, де всі кидають гроші, це будуть різні внески для відбудови країни. Наприклад, греки хочуть відбудувати культурний центр у Маріуполі, хтось захоче звернути увагу на освітні потреби. Це має бути строкатий пиріг, де кожен може знайти свій шматочок.*

## Міжнародні донори

«Ну, гаразд, — скаже уважний український читач. — Корупції майже немає, самоорганізація є, плани уряду підготовлено, де взяти гроші?!»

Далі в цьому розділі я розповім про плани влади та західні кошти. Масштаб наших втрат величезний, але й підтримку демократичного світу ми маємо безпрецедентну!

Я пишу ці рядки в травні 2022 року. За оцінкою міністра фінансів, просто щоб звести кінці з кінцями, державному бюджету потрібно близько 5 млрд дол. щомісячно наступні три місяці. Ці кошти потрібні терміново, щоб держава могла функціонувати. Платити зарплати (зокрема ЗСУ та державним службовцям), пенсії, забезпечувати порядок і дотримання законів.

Міністри фінансів країн G7[37] на квітневій зустрічі у Вашингтоні пообіцяли Україні 24 млрд дол. фінансової підтримки на 2022 рік і схвалили відкриття багатостороннього донорського рахунку Міжнародного валютного фонду (МВФ). Ці кошти — це перший етап відбудови й забезпечення роботи держави в умовах воєнного стану. Після війни цілком реалістично організувати велику Конференцію донорів і отримати ще 24–48 млрд дол. на другий етап відбудови.

МВФ, Світовий банк, ЄС, США вже активно допомагають. Наприклад, Світовий банк запустив Multi-donor Trust Fund для грантових коштів та ініціативу FREE Ukraine (Financing of Recovery from Economic



Emergency in Ukraine). А Президент США Джо Байден подав у Конгрес нову програму підтримки України на 33 млрд дол., з яких 8,5 млрд передбачено у вигляді прямої економічної допомоги українському урядові. У Конгресі її збільшили ще на 7 млрд дол. Тобто разом — 40 млрд дол., проголосували 10 травня 2022 року.

Остання інстанція допомоги бюджету — це НБУ, який підставив плече уряду, коли кошти потрібні вже й одразу. За квітень-травень 2022 року НБУ на 70 млрд грн викупив військових державних облігацій. Однак ви розумієте: що більше НБУ фінансуватиме дефіцит бюджету (читай: друкуватиме грошей), то більші інфляція та знецінення гривні.

## Фонди ЄС

Марія Репко з Центру економічної стратегії написала 4 травня 2022 року у своєму фейсбуку:

*План Брюсселя / План Маршалла / Build Back Better — довгострокові плани відновлення України. Оцінки вартості відбудови просто вражають, це сотні мільярдів євро. Кілька річних ВВП України зразка 2021 року.*

*У цьому процесі найважливіше те, що він має (в ідеалі) відбуватися паралельно й у зв'язці з отриманням статусу кандидата, а потім і члена ЄС. Перспектива членства автоматично запускає низку реформ, відкриває доступ до фондів ЄС, на додачу до базового «Трастового фонду солідарності ЄС» або іншого, який оберуть інституцією для фінансування відбудови України. Також саме на цьому поставатимуть принципи відбудови — зелена економіка, децентралізація, прозорість тощо.*

Президент і уряд не дарма наполягають на швидкому процесі приєднання до ЄС і набуття статусу країни- кандидата. Коли країна має цей статус, іноземні інвестори значно схильніші вкладати в неї, розуміючи, що зрозумілі їм правила гри та стандарти точно будуть у майбутньому.

Міжнародна конференція донорів у Польщі на початку травня 2022 року, присвячена збору коштів для України, зібрала 6,5 млрд дол. Це

декларація намірів і перша частина Трастового фонду солідарності ЄС. Яким буде загальний обсяг цього фонду, сказати поки складно.

Однак, щоб ви розуміли масштаб: фонд EU Recovery Fund, який створено 2020 року для подолання наслідків пандемії, мав обсяг 750 млрд євро. До речі, на квітень 2022 року в антиковід-них програмах ЄС залишилися невикористаними 220 млрд євро, а пандемія вже не така загрозлива. Можливо, знайдеться спосіб частину коштів перерозподілити на відбудову України.

Крім того, на шляху до ЄС Україна отримає доступ до структурних фондів ЄС. Гроші таких фондів виділяли країнам Східної Європи, щоб вони привели свою інфраструктуру (дороги, аеропорти, залізниці) до стандартів ЄС.

Оціночно йдеться про десятки мільярдів євро.

## **Країни-друзі та міста-побратими**

Великі інфраструктурні проєкти — це масштабно, утім, це велика бюрократія. Президент В. Зеленський запропонував 23 квітня 2022 року чудову ідею, щоб країни та міста — побратими брали шефство над відбудовою українських областей і міст. Із того, що підтверджено західними політиками, це:

- *Велика Британія — Київ і Київська область;*
- *Естонія — Житомирська область;*
- *Данія — місто Миколаїв.*

Також є окремі культурні проєкти, наприклад, Італія заявила про готовність відновити драмтеатр у Маріуполі, а Греція — пологове відділення.

А ще 27 квітня 2022 року голова Єврокомісії Урсула фон дер Ляєн заявила:

*Ми експоненційно розширимо кількість міст-побратимів і регіонів-побратимів між нашими двома народами. Ви можете розраховувати*

*на величезну солідарність громадян Європи на підтримку України. І я знаю, що ми також можемо розраховувати на Комітет регіонів ЄС, який активно пов'язує наші місцеві та регіональні мережі в Європейському Союзі з їхніми українськими колегами.*

*Це буде техніка, технології, експертиза, матеріали. Думаю, що найціннішою допомогою на регіональному рівні стане для комунальних служб, медицини та освіти.*

*Ось одна з типових новин воєнного часу із сайту газети «Голос України».*

*14.03.2022. До Одеси прибула чергова допомога з міста-побратима Марселя (Франція) — дві машини швидкої допомоги, одна з яких підвищеної прохідності, з відповідним обладнанням і медичною продукцією.*

*Нагадаємо, що раніше Марсель відправив до Одеси три карети швидкої допомоги, пожежну машину, медичне обладнання та медикаменти. Міський голова Одеси Геннадій Труханов подякував меру міста Марселя Бенуа Пайяну за допомогу та підтримку.*

*Або інша новина.*

*Німецьке місто- побратим Ірпня Борна допоможе відбудувати ірпінський Ліцей № 3, який найбільше постраждав від російських обстрілів серед усіх освітніх закладів громади.*

Будуть і соціальні проєкти приватних компаній і меценатів. Наприклад, зруйнований стадіон у Чернігові готовий відновити німецький футбольний клуб «Боруссія Дортмунд».

Боно з U2 8 травня 2022 року дав благодійний концерт в київському метро, а потім відвідав Бучу й Ірпінь. Мер Ірпеня сказав, що обговорили можливість організації благодійних концертів для збору коштів на відбудову вщент зруйнованого Будинку культури.

Такі мініпроєкти — поклик душі для меценатів і позитивний імідж для компаній. Їх за умови міжнародного піару та щирих подяк українців буде тисячі.

## Гроші російських олігархів

«В Італії заарештували 140-метрову яхту “Шахерезада”, яка може належати путіну. Вартість яхти 510 млн дол.»

«Влада Німеччини заарештувала яхту “Dilbar”. Вона належала російському мільярдєру Алішеру Усманову, її оцінюють у 600 млн дол.»

Українців такі новини радують. Посіпаки путіна не сховають награваного в західному світі й не мають користуватися благами цивілізації. Урешті, коли у справі фінансова розвідка США та вторинні санкції, то не допоможуть навіть офшори.

Сума знайдених і заморожених активів російських олігархів постійно зростає. На основі даних із відкритих джерел я її оцінюю в 40–60 млрд дол. Одна тільки Франція вже заявила про 25 млрд дол. Імовірно, в офшорах знайдеться значно більше.

Маємо розуміти, що отримати ці кошти Україні буде непросто. У ліпшому випадку це займе кілька років, та й то за умови, що топові юристи будуть на боці України.

Президент Європейської Ради Шарль Мішель, який підтримує конфіскацію активів росіян, чесно попереджає:

*Юридичний рівень цього питання не такий простий. У ЄС існує 27 правових систем, і в багатьох державах — членах ЄС для цього потрібно ухвалити рішення судом. Це важкий і тривалий процес.*

Щоб ви розуміли, члени сімей збитого 2014 року російськими злочинцями малайзійського «Боїнга» досі не отримали компенсацій від росії. Останні новини, які я знайшов щодо цієї справи, датовано 22.12.2021 і повідомляють про вимогу нідерландської прокуратури сплатити компенсації кожному, у кого в цій катастрофі загинула рідна чи близька людина, у розмірі 40 000 євро.



## **Золотовалютні резерви РФ. Репарації**

Репарації (не плутати з репатріацією) — повне або часткове відшкодування державою, що розпочала агресивну війну, збитків, заподіяних державі, що зазнала нападу.

Наприклад, після Першої світової війни Німеччина погодилася платити відшкодування, і останній платіж по виплатах цього боргу здійснила аж у жовтні 2010 року. Однак тоді німці за Версальським договором 1919 року добровільно погодилися платити. Ви розумієте, що на добровільну згоду росії поки розраховувати марно.

Утім, є і обнадійливі новини. Західні країни після початку війни заморозили активи центробанку росії на суму близько 300 млрд дол. Лідери США, Канади та ЄС уже погодилися, що Україна має повне моральне право отримати компенсації збитків за рахунок цих коштів.

Наприклад, Верховний представник Європейського Союзу з питань закордонних справ і політики безпеки Жозеп Боррель у інтерв'ю Financial Times заявив: «Я був би дуже за, бо це логічно. Ці гроші зараз у нас. І хтось має мені пояснити, чому ця схема прийнятна щодо афганських грошей і не підходить для російських грошей». У цій цитаті він згадує прецедент, коли США заморозили міжнародні резерви Афганістану, використавши їх для компенсації жертвам терактів 11 вересня 2001 року та в інтересах громадянського суспільства в Афганістані.

Однак слід визнати, що на російські гроші є багато інших претендентів. Юрист Іван Городиський у тексті для «Форбс» наводить можливий перелік їх використання:

- *зовнішні кредитори рф;*
- *відшкодування іншим потерпілим від дій путінського режиму (Сирія);*
- *для підтримки «російського громадянського суспільства» у рф і за кордоном, за прикладом заморожених активів уряду Афганістану;*
- *для підтримки та відновлення української економіки як джерела фінансування Плану Маршалла;*
- *для безпосереднього відшкодування Україні й українцям.*

Що робить Україна, щоб отримати всі чи левову частку цих коштів?

По-перше, уже ухвалено закон «Про основні засади примусового вилучення в Україні об'єктів права власності Російської Федерації та резидентів». Тривають консультації щодо подібних законів у західних країнах для можливості використання заморожених активів рф. Якщо в національному законодавстві США, Великої Британії, Канади 2022

року ухвалють такі нормативні акти, це і дасть змогу запустити процедуру передачі коштів.

По-друге, держава та громадянське суспільство документує ті збитки та збирає докази. У рамках проекту «Росія заплатить»[38] прями руйнування оцінено в 114,5 млрд дол. станом на 5 вересня 2022 року.

ВТРАТИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ		РАЗОМ
від пошкодження фізичної інфраструктури з початку воєнних дій (у разі повного руйнування об'єктів) станом на 02.05.2022		<b>\$92</b> МЛРД
Аналіз здійснено у рамках проекту "Росія заплатить" – <a href="http://damaged.in.ua">damaged.in.ua</a>		
		\$564-600 МЛРД*
Об'єкти інфраструктури	Обсяг, шт/км	Загальні втрати, млн \$
Житлові будинки, млн м <sup>2</sup>	33,7	29 665
Дороги, тис. км	23,8	29 761
Активи підприємств, одиниць	195	9 979
Цивільні аеропорти, одиниць	11	6 817
Залізнична інфраструктура та рухомий склад	н/д	3 572
Заклади охорони здоров'я**	231	1 803
Мости та мостові переходи	295	1 646
Легкові автомобілі, тис. одиниць	89,5	1 358
Заклади середньої та вищої освіти	940	1 202
Земельний фонд, тис. га	4,2	873
Порти та портова інфраструктура	2	622
Адміністративні будівлі	82	449
Військові аеродроми	11	429
Дитячі садочки	543	421
Релігійні споруди	97	332
Літак Ан-225 «Мрія»	1	300
Торговельні центри**	24	315
Складська інфраструктура	151	247
Культурні споруди	144	236
Інше	-	1891

\* За оцінками Мінекономіки і КШЕ загальна оцінка витрат економіки України внаслідок війни, з урахуванням як прямих витрат, що розраховуються в цьому проекті, так і непрямих витрат (падіння ВВП, припинення інвестицій, відтік робочої сили, додаткові витрати на

оборону та соціалізацію та інше) становить від 543 до 600 млрд дол. США.

\*\* Зниження оцінки пов'язане з уточненням середньої вартості однієї одиниці. Надалі методологія за цією групою буде уточнюватись.

Дані оцінки не є вичерпними: інформації про численні пошкодження та руйнування може не бути через відсутність можливості у громадян, місцевих та державних органів влади оперативно фіксувати завдані пошкодження у розрізі кожного міста та населеного пункту.

Іще одна ідея, про яку ви почуєте, — це податок на війну в різних інтерпретаціях. Як приклад, частину з того, що західні країни платять за нафту й газ росії, залишати на спецрахунках для України. Щиро кажучи, я вважаю такий сценарій малоімовірним і підтримую всі дипломатичні та публічні зусилля України щодо нафтогазового ембарго. Навіть якщо не вдасться досягти цілковитої заборони, зниження експорту енергоносіїв із росії в 5–10 разів — це вирішальний удар по державному бюджету країни-агресора.

Зважаючи, що політична воля західних лідерів є, реалістично, думаю, отримати як мінімум компенсацію задокументованих прямих збитків. А можливо, вдасться й більше. Питання тільки, як багато часу на це піде.

## Гуманітарні облігації

Після першого випуску Міністерством фінансів військових облігацій у Bloomberg вийшла стаття «Ukraine Struggles to Get 'War Bonds' to Retail Investors Abroad». Основна думка: продавати такі облігації пересічному інвесторові складно через легальні бар'єри. Та й будьмо відвертими: кількість іноземців, які хочуть позичити гроші Україні для фінансування ЗСУ, мізерна.

Зовсім іншою справою з позиції «маркетингу» стануть державні облігації на гуманітарні цілі відбудови України.

Я вже передав Мінфіну ідею гуманітарних облігацій на відновлення інфраструктури України під 5–7 % річних у доларі та євро. Щоб їх купували не тільки інституційні, а й ритейл-інвестори на Заході. Як мінімум, їх купуватиме українська діаспора, а зважаючи на позитивний сентимент у світі до українців, то і рядові інвестори зі США, ЄС, Великої Британії, Японії, Австралії, Канади.

Порівняно з іншими, це джерело фінансування не таке значне, успіхом буде залучити 2–3 млрд дол. Проте історії, як пересічний Джо з Остіна чи Урсула з Мальме інвестують, щоб відбудувати аеропорт в Одесі, західна фінансова преса полюбляє.

На мою думку, подібний позитивний піар допоможе привернути увагу до відбудови України та залучити інституційних інвесторів на значно більші суми.

## Людський капітал

Найбільшою загрозою для повноцінної відбудови України вважаю втрату не територій, а людей. Що довше триває війна, то менше українських біженців повернеться. А це — люди, які хочуть і можуть працювати.

Юля Патяка, відома в Україні фотографиня, написала у фейсбуку 17.04.2022 після переїзду до США (текст допису наводимо мовою оригіналу):

### *НЕ ОБЕЩАЮ ДЕТЯМ ВЕРНУТЬСЯ В УКРАИНУ*

*С понятием синдрома отложенной жизни знакомы? — когда человек откладывает на потом то, что ему хотелось бы делать сейчас... Стану счастливым, когда куплю квартиру... Надену красивое платье, когда похудею... Вот когда будет свой дом, тогда собаку и заведу...*

*В первые недели в США я обещала детям, что мы обязательно вернемся домой. По-другому я не представляла. Но прошло время и я столкнулась с отказом детей идти в сад и школу, т. к. мы вернемся домой и там они пойдут. Зачем заводить новых друзей, если мы вернемся домой и там есть свои старые? Некоторые игрушки, подаренные здесь, все еще стоят не распакованы, чтобы сделать это уже дома... в Киеве. И тревожная кнопка внутри меня загорелась!*

*Я не хочу держать своих детей в иллюзии возврата в Украину. Никто не знает, когда закончится вой на. Никто не знает, будет ли место, куда можно вернуться. Зачем обнадеживать и создавать этот мыльный пузырь будущего счастья и благополучия? Зачем держать детей в подвешенном состоянии?*

*Я решила, что теперь мы ЗДЕСЬ.*

*ВСЁ... И мыслями, и телом.*

*Я опустилась на уровень того самого фундамента, где ты осознаешь всю задницу происходящего, но тем не менее имеешь, наконец, твердую опору, чтобы оттолкнуться. Хватит болтаться ни там, ни тут. Не хочу этого своим детям.*

*Мы начали изучать историю и природу США, стали планировать встречи и кружки с другими детками тут, изучать традиции и участвовать в них (сегодня у нас Пасха, и была охота на яйца, например). Я спланировала наши будущие путешествия и сейчас мы читаем, что есть интересного в США, и куда мы хотели бы поехать.*

*Я планирую процесс легализации и покупки здесь жилья, и, наконец, собралась со всеми своими мыслями и таки попросила упаковать важные, но не срочные вещи из дому... к которым планировала вернуться.*

*Не готова положить жизнь свою и детей на алтарь ожидания будущего. Как впрочем и не готова пока говорить о готовности в третий раз начинать все заново после окончания вой ны. Потому что лозунги про «все отстроим и зацветем» не имеют никакой персонализации. Кто кому отстроит? Никто не уточняет. Опирайтесь на такое — не подходит мне. Слишком много переменных без гарантий...[39]*

Люди значно важливіші за території. І наївно думати, що патріотичні заклики чи ще гірше — звинувачення допоможуть повернути українців.

Президент В. Зеленський іще в інавгураційній промові сказав: «Нас 65 мільйонів. Так, не дивуйтеся, — нас 65 мільйонів. Тих, кого народила українська земля».

Далі, у січні 2021 року, були спроби визнати подвійне громадянство в Україні на законодавчому рівні, однак їх не довели до ухвалення. Хоча це питання є важливим для багатомільйонної української діаспори, щоб не як туристи приїжджати, а будувати економічні, політичні, культурні зв'язки з рідною землею.

Щоб стимулювати біженців повертатися, фундаментом мають стати стійкі мир і безпека. «Ніколи знову» — як гасло, в яке вірить український народ.

Далі — відродження економіки та робочі місця. У багатьох аспектах економічного життя, як-от держава у смартфоні чи фін-техпослуги, ми



не просто на рівні «як в Європі». Ми вже ліпше.

У цій книзі я постарався показати, що надія на відбудову є, і світ нас підтримає.

І врешті наверху сенси. Я на днях слухав цікавий подкаст радіо НВ з Максимом Нефьодовим, у якому він сказав, що в реконструкції крім просто відбудови житла та комунальних споруд важливо в кожному місті мати знаковий об'єкт. Як символ нового, повоєнного часу. На мою думку, в Ірпені це може бути меморіальний комплекс на місці зруйнованого мосту, де врятували життя тисяч людей.

Причетність до чогось більшого, про що можна розповісти дітям. Відбудова «Азовсталі» як найсучаснішого металургійного заводу світу на зеленій енергії. Відбудова «Мрії» як найбільшого у світі вантажного літака.

Референдуми через Дія.Юнікорни[40], створені у Дія.City у сфері кібербезпеки. Нові сучасні школи та садочки. Онкоклі-ніки та спа-центри. Діснейленд у Харкові на місці парку Горького. Овочеві плантації на Херсонщині. Гірськолижний курорт європейського рівня у Славському.

Оберіть своє.



## Корисні лінки та матеріали



Нарис про відбудову України. Rapid response economics



Відновлення з попелу. Чим План Маршалла допоміг повоєнній  
Західній Європі та чому Україна сподівається на його «реінкарнацію»

## Розділ 10. Що далі

До праці, молоді приятелі, до інтенсивної, невсипущої праці над собою самими! Здобуйте знання, теоретичне й практичне, гартуйте свою волю, виробляйте себе на серйозних, свідомих і статечних мужів, повних любові до свого народу і здібних виявляти ту любов не потоками шумних фраз, а невтомною, тихою працею.

Таких мужів потребує кожда нація і кожда історична доба, а вдвоє сильніше буде їх потребувати велика історична доба, коли всій нашій Україні перший раз у її історичнім житті всміхнеться хоч трохи повна горожанська і політична свобода.

Іван Франко, «Отвертий лист до гал. української молодіжи», 1905 рік

Я пишу ці заключні рядки в місті залізничників, Козятині. У кімнаті, де зростав маленьким хлопчиком. За вікном квітнуть дерева й тюльпани. Батьки, продовжуючи традицію з голодних 1990-х, уже здійснили сакральне дійство садження картоплі. Цей акт праці знаменує, що ми як аграрна супердержава не голодуватимемо за жодних обставин.

Моїй родині відносно пощастило. Перші місяці війни ми провели всі разом. Наш малюк перші два тижні після евакуації з Ірпеня постійно хотів ховатися під ковдру чи мамину кофту. Та згодом заспокоївся. І, як будь-яка нормальна дитина, цілими днями грається, пізнає світ і просить мультики.

Однак війна є тут, поряд. У ракетних ударах по залізниці. У тривожних новинах із фронту. У постійних повітряних тривогах. У періодичній відсутності бензину та дизелю. У кількох проходах в останню путь на головній площі містечка. До 2014 року вона називалася Леніна, потім Героїв Майдану.

Кожен мешканець робить свій внесок за можливості. Жінки печуть випічку і ходять на вокзал роздавати в евакуаційних потягах, які везуть вимушених переселенців на Західну Україну. В перші тижні війни з одного тільки Києва залізниця евакуювала понад мільйон осіб. Мій товариш, інженер у вагонному депо, перший місяць фактично жив на роботі, часом і ночуючи там.

У церкві збирають одяг переселенцям і продукти на фронт. Багато ініціатив збору коштів на конкретні потреби тих, хто в ЗСУ, і пряму фінансову підтримку родинам, які постраждали від війни.

Воює весь український народ.

Після перемоги, на жаль, не обійдеться без типових сра-чів. Хто якою мовою розмовляє в побуті. Хто в яку церкву ходить. Хто не воював, хто воював, а хто воював на передовій. Хто виїхав за кордон, хто виїхав і повернувся, хто не виїжджав. Хто винен, що не вистачає бензину. Або вистачає, але чому такого дорогого. Будуть і нові суперечки на кшталт «чому не підірвали міст із Криму».

Неможливо зберегти унікальну єдність українців, завдяки якій ми зупинили рашизм. Та давайте спробуємо хоча би частково жити у злагоді. Щоб вилікувати хронічну хворобу тотальної недовіри українців.

Активно долучайтеся до відбудови. Рівень підтримки ЗСУ, Президента та волонтерів історично високий. На перший рік відбудови точно вистачить, а далі оцінюватимуть за результатами.

Якщо дискутувати, то щодо питань майбутнього.

- Будувати ще одну атомну станцію чи нові вітрові електростанції?
- Які державні програми потрібні, щоб ми експортували макарони замість зерна?
- Що можемо запропонувати Ілонові Маску для відкриття його заводів в Україні?
- Як стимулювати киян користуватися громадським транспортом замість машин?
- Як заохотити дорослих українців хоча б на базовому рівні опанувати англійську мову?

- Коли Україна створить робочі візи для талановитих іноземців і якими будуть їхні параметри?
- Фінансувати навчання студентів за кордоном з умовою повернення чи більше вкладати в університети в Україні?
- Скільки і як інвестувати в освіту дорослих на ринку праці? Які професії найбільше затребувані?
- Як зробити роботу медика престижною і високооплачуваною?

Один мій знайомий, поважний бізнесмен, через п'ять років після Майдану сказав, що ми «повземо у правильному напрямку, до Європи».

Тож давайте нарешті бігти на шляху економічного зростання. Яскравий приклад успішних реформ — дружня нам Польща. Вона 1991 року стартувала з одного з нами місця. У них теж є заробітчани в західніших країнах і соціалістичне минуле.

За 2019 рік, за даними МВФ, по рівню доходу на душу населення показник України — 10 тис. дол., Польщі — 34 тис. дол.



Мільйони українців, які живуть у Польщі, на свої очі бачать їхній рівень життя.

Проте, звісно, ліпше порівнювати Україну не з Польщею, а із самою собою рік до року. Коучі саморозвитку так і кажуть: порівнюйте себе не з кимось успішним, а із собою в минулому.

Для України 2021 рік рекордний за розміром реальної заробітної плати — 590 дол. / людину. І це тільки офіційні дані, без виплат у конвертах, фрилансерів і 230 тисяч ІТ ФОПів. Як швидко ми вийдемо на довоєнний рівень і рушимо далі?

Це і є одне з основних завдань, навколо якого потрібно об'єднуватися та працювати!

За умов активної побудови сучасної економіки багато українців зароблятимуть 1–3 тис. євро на місяць, працюючи в рідній країні та живучи разом із сім'єю.

В ІТ такий рівень доходів уже і так є, потрібно зберегти спеціалістів у країні.

У будівельників — б уде, зважаючи на шалений попит на їхні послуги. Іще й із інших країн до нас на будівництво прийдуть.

Агро, фармацевтика, новітні виробництва — потрібна конкуренція та інвестиції.

Військові, освітяни, медики, судді, правоохоронці, державні службовці — потрібна сильна економіка.

Якою я хочу бачити Україну в 2032 році?

Країною добробуту. Із високою якістю життя та розвитку людського капіталу.

Сподіваюсь, у вас плани схожі.

Тож нумо до праці!

*Козятин, Вінницька область, Україна*

*Травень 2022 року*

*Усі, хто почуваяться українцями і хочуть працювати для добра України, нехай забудуть про які-небудь партійні роздори, нехай працюють в єдності і згоді над відбудовою так дуже знищеного*

*більшевиками нашого економічного, просвітнього і культурного життя.*

*Тоді в Бозі надія, що на підвалинах солідарності і усильної праці всіх українців повстане соборна Україна не тільки як велике слово й ідея, але як живий, життєздатний, здоровий, могутній державний організм, побудований жертвою життя одних, а муравельною працею, залізними зусиллями і трудами других.*

**Митрополит Андрій Шептицький, слово до духовенства та вірних архієпархії від 5 липня 1941 року**

## Подяки

Дякую всім, хто служить у ЗСУ, без захисту рідної землі вся інша робота не має сенсу.

Дякую всім волонтерам, які допомагають ближньому й армії. Я тільки раз у житті бачив подібну взаємодопомогу — на Майдані Незалежності 2013–2014 років. Зараз я побачив взаємопідтрим-ку та єдність в усій Україні. Якби я написав ім'я та історію кожного, хто на моїх очах робив добрі справи від 24 лютого 2022 року, то знадобилась би ще одна книга.

Дякую Президентові Володимирі Зеленському за лідерство в складні для країни часи. За те, що обрав зброю, а не транспорт. І окремо за блискучі промови, які створили підтримку України в усьому демократичному світі.

Дякую українським дипломатам, завдяки вашій невтомній праці санкції щодня послаблюють агресора, а ЗСУ отримують нову сучасну зброю від західних партнерів.

Дякую всім працівникам НБУ, Міністерства фінансів, НКПЦФР. Ваша робота в перші три місяці війни увійде в підручники економічної історії. За нею напишуть кейси гарвардської бізнес-школи та читатимуть лекції у провідних університетах світу.

Дякую працівникам критичної інфраструктури та, особливо, залізничникам. Інколи ваша праця непомітна, але нормальне життя залежить від вас.

Тим українцям за кордоном, які допомагають. У вас у серці є частинка України. Я щиро сподіваюсь, що ви долучитеся до побудови оновленої України й отримаєте максимум громадянських та економічних прав в оновленій українській державі.

Дякую планерам iPlan.ua за боротьбу на економічному фронті та внесок у фінансовий добробут українців. А також нашій help team, за те що планери працюють і мають вашу підтримку.

Дякую 56 клієнтам iPlan.ua, з якими я працюю особисто. Многая вам літа, щиро вірю, що з багатьма із вас ми будемо разом десятки років.

Наталії Гук, яка допомогла зробити тексти книги ліпшими та грамотними.

Дизайнеру Насті, яка придумала і створила обкладинку, врахувавши мої побажання.

Усім, хто коментував чи давав інформацію для книги, серед них Женя Ватулін, Таня Віниченко, Андрій Бондар, Андрій Середа, Наталія Панченко, Григорій Маленко, Іван Городиський, Наталія Микольська.

Дружині Віолі, синові Ярославу й усім нашим рідним. Ваше тепло зігріває в усі часи. І окремо мамі Ларисі за турботу і смачні сніданки й обіди. Щоранку я мав час писати цю книгу, не відволікаючись на побутові питання.

Дякую всім тим, кого не назвав у цій книзі. Український народ показав свої найкращі риси в боротьбі добра зі злом. Нам із вами є чим пишатись і що розповісти внукам.

## Про автора



Любомир Остапів, відомий український фінансист.

Засновник соціального проекту «Сімейний Бюджет». Партнер iPlan.ua.

## Професія

Любомир Остапів розпочав професійну кар'єру в Україні 2005 року, повернувшись в Україну після однорічної програми робочого стажування у США.

Першою компанією 2005 року стала Deloitte&Touche, згодом були роки розвитку фінансової кар'єри.

2011–2017 — співпрацював / консультував провідні українські технологічні стартапи.

Від літа 2017 — сімейний фінансовий радник, партнер сервісу планування фінансового життя iPlan.ua

Хобі: волейбол, біг, плавання, футбол, подорожі, бізнескни-ги, виховання дітей.

Веде здоровий спосіб життя. Виховує з дружиною Віолеттою сина Ярослава.

## **Книги**

Є автором першої україномовної книги про сімейний бюджет для молодих пар «Любов та Бюджет»[41], яка стала бестселером і перевидавалась уже тричі.



У 2020 році вийшла книга для батьків про фінансове виховання дітей «Малюк та Бюджет»[42]. Книга здобула друге місце премії KBU Awards 2020.

## **Освіта**

- 2003 — бакалавр економічних наук (НаУКМА)
- 2009 — склав останній із екзаменів АССА
- 2011 — Executive MBA, Києво- Могілянська бізнесшкола

## **Громадська діяльність**

- Заснував 2014 року соціальний проєкт «Сімейний Бюджет»
- Співзасновник Клубу випускників-економістів Могілянки
- Співзасновник спільноти Kyiv Invest Meetup (Українські інвестори)

Автор публікацій «Їхати не варто, залишатися», «5 гріхів інвестора та що робити в кризу» і сотень статей та відео, присвячених персональним заощадженням та інвестиціям.

## Примітки

[1] [iPlan.ua — перший в Україні сервіс планування фінансового життя з індивідуальним супроводом.](#)

[2] [«Не дивіться вгору» \(англ.\) — а мериканський сатиричний науково-фантастичний фільм 2021 року \(реж. Адам Маккей\) про двох астрономів, які намагаються попередити суспільство про наближення комети, що знищить людську цивілізацію.](#)

[3] [Буквально: фонд дня, коли піде дощ \(англ.\). Тут: день негоди — загалом.](#)

[4] [Terrance Odean. «Are investors reluctant to realize their losses?» The Journal of finance, Volume 53, No. 5, 1998. Pages 1775–1798.](#)

[5] [ETF — exchange traded fund. Це інструмент, який на біржі дає змогу інвестувати одразу в багато акцій чи облігацій. Наприклад, можна купити фонд, де 500 найбільших компаній США \(S&P 500\).](#)

[6] [Станом на 18.02.2022.](#)

[7] [Фонд національного благосостояння \(ФНБ\) на 01.03.2022.](#)

[8] Скорочена версія поста Дмитра.

[9] Ми закликаємо всі відповідальні бізнеси припинити фінансувати своїми податками кримінальну війну Путіна в Україні (англ.).

[10] Envitomental, Governmental, Social.

[11] <https://finclub.net/ua/news/koshty-na-rakhunkakh-kliientiv-z-rochatku-viiny-zrosly.html>.

[12] Усе ж таки я зважав би на щорічний рейтинг топ-20 надійних банків;)

[13] Співвідношення між сумою грошових надходжень, які країна отримала з-за кордону, і сумою платежів за кордон протягом певного періоду. Платіжний баланс становлять поточний рахунок і рахунок капіталу. Поточний рахунок підсумовує результати торгівлі товарами та послугами, чистий дохід від інвестицій (виплата дивідендів) і прямі платежі (наприклад, перекази від заробітчанин). Рахунок капіталу відображає прямі іноземні інвестиції, портфельні інвестиції, зовнішні позики.

[14] Наведено скорочену версію листа.

[15] P2P розшифровується як peer-to-peer, або person-to-person (англ. «від людини до людини»), це технологія онлайн- переказу коштів із картки на картку.

[16] Initial Coin Offering (ICO), або первинна пропозиція валюти, — це тип фінансування з використанням криптовалют. Часто це форма краудфандингу.

[17] Initial Public Offering (IPO), або запуск акцій на біржі, — це публічне розміщення акцій, під час якого акції компанії продають інституційним інвесторам і ритейл-інвесторам.

[18] <https://donate.thedigital.gov.ua/>.

[19] Електронні пристрої, які зберігають особисті ключі користувача в безпечному автономному середовищі. Це означає, що апаратні гаманці практично несприйнятливі до хакерських атак.

[20] Створення нових BTC у результаті роботи алгоритмів.

[21] Смарт-контракт — алгоритм на блокчейні, що виконується автоматично.

[22] [Anyone Seen Tether's Billions?](#)

[23] [Vodo.ua — магазин подарунків і вражень.](#)

[24] [Національна комісія з цінних паперів і фондових ринків.](#)

[25] [Містить 1613 найбільших компаній світу, 61 % — це фондовий ринок США. У березні 2022 року всі російські компанії було видалено зі світових індексів.](#)

[26] [Федеральна резервна система США та Європейський центральний банк.](#)

[27] [Процес створення цифрових валют.](#)

[28] [Central Bank Digital Currency.](#)

[29] [Вищий орган виконавчої влади Європейського Союзу.](#)

[30] [Індекс базується на 10 індексах, які оцінюють за шкалою від 0 до 100, водночас показник 100 відповідає максимальній свободі: свобода бізнесу, свобода торгівлі, податкова свобода, державні витрати, грошова свобода, свобода інвестицій, фінансова свобода, захист прав власності, свобода від корупції та свобода трудових стосунків.](#)

[31] Державна податкова служба.

[32] Податок на додану вартість.

[33] ФОП — фізична особа-підприємець.

[34] Відсоток беруть не з усієї суми, а з різниці між ціною купівлі та ціною продажу.

[35] Є кілька винятків, наприклад, доходи від державних облігацій.

[36] Повідомлення або послання від творців фільму або гри, заховане всередині контенту.

[37] США, Японія, Німеччина, Велика Британія, Франція, Італія, Канада.

[38] «Росія заплатить» — проєкт команди KSE Institute (аналітичний підрозділ Київської школи економіки) за підтримки Офісу Президента України, Міністерства розвитку громад та територій, Міністерства економіки, Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій, Міністерства інфраструктури та інших державних та приватних організацій.

## [39] НЕ ОБІЦЯЮ ДІТЯМ ПОВЕРНУТИСЯ ДО УКРАЇНИ

*Із поняттям синдрому відкладеного життя знайомі? Коли людина відкладає на потім те, що хоче робити зараз... Стану щасливим, коли куплю квартиру... Одягну гарну сукню, коли схудну... От коли буде свій дім, тоді собаку й заведу...*

*У перші тижні у США я обіцяла дітям, що ми обов'язково повернемося додому. Інакше я не уявляла. Але минув час, і зіткнулася з відмовою дітей йти у садочок і школу, оскільки ми повернемося додому, і вони підуть там. Навіщо запізнаватися з новими друзями, якщо ми повернемося додому і є свої старі? Деякі іграшки, подаровані тут, і досі стоять не розпаковані, щоб зробити це вже вдома... у Києві. І тривожна кнопка всередині мене спалахнула!*

*Я не хочу тримати своїх дітей в ілюзії повернення до України. Ніхто не знає, коли закінчиться війна. Ніхто не знає, чи буде місце, куди можна повернутися. Навіщо обнадіювати і створювати цю мильну бульку майбутнього щастя та благополуччя? Навіщо тримати дітей у підвішеному стані?*

*Я вирішила, що тепер ми ТУТ.*

*УСІМ... І думками, і тілом.*



*Я опустилася на рівень того самого фундаменту, де ти усвідомлюєш всю дупу того, що відбувається, але маєш нарешті тверду опору, щоб відштовхнутися. Годі бовтатися ні там, ні тут. Не хочу цього своїм дітям.*

*Ми взялися вивчати історію та природу США, планувати зустрічі та гуртки з іншими дітками тут, вивчати традиції та долучатися до них (сьогодні в нас Великдень і було полювання на яйця, наприклад). Я спланувала наші майбутні подорожі, і зараз ми читаємо, що є цікавим у США і куди ми хотіли б поїхати.*

*Я планую процес легалізації та купівлі тут житла і, нарешті, зібралася з усіма своїми думками та попросила пакувати важливі, але не термінові речі з дому... до яких планувала повернутися.*

*Не готова покласти своє життя і дітей на віттар очікування майбутнього. Як, утім, і не готова поки говорити про готовність втретє починати все наново після закінчення війни. Тому що гасла про «все відбудуємо та зацвітемо» не мають жодної персоналізації. Хто кому відбудує? Ніхто не уточнює. Спирається на таке — мене не влаштовує. Занадто багато змінних без гарантій.*

[\[40\] Єдиноріг \(Unicorn\) в економіці — компанія- стартап, яка отримала ринкову оцінку вартості в розмірі понад 1 млрд.доларів США.](#)

[\[41\]. Див. вид.: Остапів Л. Любов та бюджет. Домашні фінанси для сімейних пар на шляху до фінансової свободи / Київ: Yakaboo Publishing, 2020. — 288 с.](#)

[42]. Див. вид.: Остапів Л. Малюк та бюджет. Як українським батькам виховати фінансово успішних дітей / Київ: Yakaboo Publishing, 2020. — 224 с.