

Національний технічний університет
"Дніпровська політехніка"

Навчально-науковий Інститут економіки
Фінансово-економічний факультет

Кафедра **економічного аналізу і фінансів**

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи
ступеню магістра

здобувача **Бут Ольги Володимирівни**

(ПІБ)

академічної групи **072М-24з-1 (заочна форма навчання)**

(шифр)

спеціальності **072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок**

(код і назва спеціальності)

освітньо-професійної програми: **«Фінанси, банківська справа та страхування»**

на тему: « **Диверсифікація банківських продуктів на ринку фінансових**

послуг в умовах цифровізації (на прикладі АТ КБ "ПриватБанк")»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
Кваліфікаційної роботи	Крилова О.В.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Федорова О.Г.			

Дніпро
2025

**Національний технічний університет
"Дніпровська політехніка"**

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри
економічного аналізу і фінансів

(повна назва)

О.В. Усатенко

(підпис)

(прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2025 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеню магістра**

здобувачу **Бут Ользі Володимирівні** академічної групи **072М-24з-1**
(прізвище, ініціали) (шифр)

спеціальності **072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок**
(код і назва спеціальності)

На тему: **«Диверсифікація банківських продуктів на ринку фінансових послуг в умовах цифровізації (на прикладі АТ КБ "ПриватБанк")**

затверджену наказом ректора НТУ "Дніпровська політехніка" від **12.11.2025р №1272-с**

Розділ	Зміст	Термін виконання
ВСТУП	Актуальність теми, мета і завдання, об'єкт і предмет роботи, методи, наукова та практична цінність, апробація результатів, публікації, структура роботи	01.09.2025-14.09.2025
Розділ 1	Теоретичні основи диверсифікації банківських продуктів та цифровізації	15.09.2025-28.09.2025
Розділ 2	Аналіз стану диверсифікації портфелю продуктів АТ КБ «ПриватБанк»	29.09.2025-19.10.2025
Розділ 3	Удосконалення стратегії диверсифікації банківських продуктів АТ КБ «ПриватБанк»	20.10.2025-02.11.2025
Розділ 4	Розрахунок економічної ефективності стратегії диверсифікації банківських продуктів АТ КБ «ПриватБанк»	3.11.2025-23.11.2025
ВИСНОВКИ		24.11.2025-30.11.2025
Демонстраційний матеріал	Підготовка демонстраційного матеріалу до захисту	01.12.2025-07.12.2025

Завдання видано

_____ (підпис керівника)

О.В.Крилова

(прізвище, ініціали)

Дата видачі завдання **09.06.2025 р.**

Дата подання до екзаменаційної комісії **10.12.2025 р.**

Завдання прийнято до виконання

_____ (підпис студента)

О.В. Бут

(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Бут О.В. – Диверсифікація банківських продуктів на ринку фінансових послуг в умовах цифровізації (на прикладі АТ КБ "ПриватБанк"). – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок. – НТУ «Дніпровська політехніка», Дніпро, 2025.

У магістерській роботі проведено дослідження теоретичних основ та методичних підходів до управління кредитною політикою банку на прикладі діяльності АТ КБ «ПриватБанк».

У роботі розглянуто механізми та стратегії диверсифікації банківської діяльності, включаючи продуктову, географічну, каналну та цільову диверсифікацію. Обґрунтовано синергетичні ефекти взаємодії диверсифікації та цифровізації як ключові драйвери конкурентоспроможності банків. Виявлено нелінійний характер впливу диверсифікації на стійкість та ефективність банківської діяльності.

Проведено комплексний аналіз структури портфелю основних банківських продуктів АТ КБ «ПриватБанк». Обґрунтовано оптимізаційну модель управління активами та пасивами банку на основі методів лінійного програмування. Розроблено механізми та етапи реалізації стратегії диверсифікації з урахуванням цифровізації каналів розповсюдження. Здійснено прогностичну оцінку впливу запропонованих заходів на підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості банку.

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ПОРТФЕЛЬНА ОПТИМІЗАЦІЯ, ЦИФРОВІ ЕКОСИСТЕМИ, ПЛАТІЖНІ СИСТЕМИ.

ABSTRACT

But O.V. – Diversification of banking products in the financial services market in the context of digitalization (based on the example of JSC CB "PrivatBank"). – Qualification work on the rights of the manuscript.

Master's qualification work in specialty 072 Finance, banking, insurance and stock market. – Dnipro University of Technology, Dnipro, 2025.

The master's thesis presents a research of theoretical foundations and methodological approaches to bank credit policy management using the example of PJSC Commercial Bank "PrivatBank".

The thesis examines mechanisms and strategies for banking activity diversification, including product, geographical, channel and target diversification. Synergistic effects of the interaction between diversification and digitalization as key drivers of bank competitiveness are substantiated. The non-linear nature of diversification's impact on sustainability and efficiency of banking activities is identified.

A comprehensive analysis of the structure of the main banking products portfolio of PrivatBank. Mechanisms and stages of diversification strategy implementation are developed with consideration of digitalization of distribution channels. Organizational and economic measures for ensuring sustainable development of product portfolio and optimization of income structure are proposed. A forecast assessment of the impact of proposed measures on improving bank competitiveness and financial sustainability is performed.

BANKING PRODUCT DIVERSIFICATION, BANKING DIGITALIZATION, PORTFOLIO OPTIMIZATION, DIGITAL ECOSYSTEMS, PAYMENT SYSTEMS.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	11
1.1. Диверсифікація банківських продуктів: концепція, стратегії та світова практика.....	11
1.2. Цифровізація як фактор трансформації банківських послуг та каналів розповсюдження.....	17
1.3. Взаємозв'язок диверсифікації та цифровізації як стратегічна парадигма розвитку банків.....	23
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОРТФЕЛЮ ПРОДУКТІВ АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	30
2.1. Загальна характеристика АТ КБ «ПриватБанк» та аналіз основних показників діяльності.....	30
2.2. Аналіз портфелю основних банківських продуктів та каналів розповсюдження.....	39
2.3. Оцінка рівня диверсифікації портфелю та порівняння з конкурентами	47
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	52
3.1. Визначення пріоритетних напрямів диверсифікації та обґрунтування стратегічних засад	52
3.2. Модель оптимізації структури портфеля банківських продуктів	62
3.3. Механізми та етапи реалізації стратегії диверсифікації.....	66
Висновки до розділу 3.....	71
РОЗДІЛ 4 РОЗРАХУНОК ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	73

4.1. Розрахунок параметрів оптимізаційної моделі диверсифікації банківських продуктів.....	73
4.2. Оцінка ефективності заходів стратегії диверсифікації	83
Висновки до розділу 4.....	96
ВИСНОВКИ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102
ДОДАТКИ.....	106

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Диверсифікація портфелю банківських продуктів та цифровізація каналів розповсюдження являють собою однією з найбільш актуальних та складних проблем сучасного банківського менеджменту. Динамічне макроекономічне середовище України, що характеризується структурною невизначеністю, нестабільністю валютного ринку, геополітичними ризиками та постійними змінами регулятивного середовища, створює численні виклики перед фінансовими установами. В умовах повномасштабної російської агресії з 2022 року та відповідної економічної невизначеності традиційні підходи до управління портфелем банківських продуктів, розроблені у періоди відносної стабільності, виявляються недостатньо ефективними.

Водночас глобальні тенденції в банківському секторі демонструють стрімку цифровізацію як ключовий фактор розвитку та конкурентоспроможності. Поява необанків та фінтех-компаній, запровадження платіжних систем та мобільних додатків, розвиток штучного інтелекту та аналітики великих даних кардинально змінюють ландшафт фінансового ринку. Банки, які не адаптуються до цифрових реалій, ризикують втратити клієнтів та ринкові позиції. Однак просто технологічна модернізація без обґрунтованої стратегії диверсифікації не забезпечує довгострокової стійкості.

Питання диверсифікації в банківській діяльності розглядаються численними вітчизняними та іноземними науковцями-економістами. Портфельна теорія Гаррі Марковіца, адаптована до банківської сфери, обґрунтовує можливість оптимізації активного портфеля через розподіл ризиків. Однак комплексного дослідження, що поєднує теоретичні засади диверсифікації портфелю з практичним аналізом цифровізації каналів та розробленням інтегрованої стратегії розвитку, на сьогодні недостатньо.

Таким чином, виникає необхідність в оптимальній балансуванні між широтою продуктового портфеля та глибиною спеціалізації у окремих

сегментах. Цифровізація, у свою чергу, розглядається як каталізатор, який дозволяє реалізувати стратегію диверсифікації більш ефективно. Цифрові платформи, через нижчі операційні витрати та більшу гнучкість, дозволяють банкам швидше адаптуватися до змін ринку та розширювати географію та спектр послуг. Проте синергетичні ефекти взаємодії диверсифікації та цифровізації не досить вивчені в контексті українських банків.

Метою роботи. Метою роботи є дослідження механізмів диверсифікації портфелю банківських продуктів та цифровізації каналів розповсюдження з метою розробки комплексної стратегії розвитку, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості комерційного банку.

Для досягнення мети поставлено наступні завдання:

- дослідити теоретико-методичні основи диверсифікації банківських продуктів та цифровізації каналів розповсюдження, систематизувати концептуальні підходи до визначення їх сутності, цілей та механізмів дії;
- провести комплексний аналіз структури портфелю основних банківських продуктів АТ КБ «ПриватБанк» за період 2022–2024 років з урахуванням впливу макроекономічних факторів та геополітичного стану;
- оцінити рівень диверсифікації портфелю продуктів та доходів банку та провести порівняльний аналіз з конкурентами;
- виявити та систематизувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ефективність диверсифікації та цифровізації;
- розробити оптимізаційну модель управління активами та пасивами банку на основі методів лінійного програмування, що забезпечує максимізацію доходності при дотриманні регуляторних обмежень;
- запропонувати механізми та етапи реалізації комплексної стратегії диверсифікації та цифровізації з урахуванням специфіки банківської діяльності;
- здійснити прогнозну оцінку економічного ефекту від запропонованих заходів та визначити індикатори успіху реалізації стратегії.

Об'єкт дослідження – система управління портфелем банківських продуктів та каналами розповсюдження у комерційному банку.

Предмет дослідження – методи та підходи до диверсифікації портфелю банківських продуктів та цифровізації каналів розповсюдження як факторів розвитку комерційного банку.

Методи дослідження. Історичний та порівняльний методи використовувалися при дослідженні розвитку теоретичних концепцій диверсифікації та цифровізації, а також при аналізі міжнародних практик. Методи аналізу та синтезу застосовувалися при комплексному дослідженні структури продуктового портфеля. Для виявлення кореляційних зв'язків та факторів впливу застосовано методи статистичного та кореляційно-регресійного аналізу. Методи математичного програмування, зокрема лінійного програмування, використовувалися для розробки оптимізаційної моделі управління активами та пасивами. Методи прогнозування та сценарного аналізу застосовувалися для оцінки перспектив розвитку.

Інформаційна база. Нормативно-правова база України щодо банківської діяльності, розпорядження та інструкції Національного банку України, статистичні дані органів державної влади та Національного банку, наукові праці вітчизняних та іноземних вчених, фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк» та інших банків, аналітичні звіти провідних дослідницьких установ, дані щодо розвитку цифровізації у банківському секторі.

Наукова новизна. Удосконалено методичні підходи до управління портфелем банківських продуктів завдяки науковому обґрунтуванню оптимізаційної моделі управління активами та пасивами банку на основі методів лінійного програмування, що враховує стратегічні цілі диверсифікації.

Практичне значення. Розроблені методичні підходи та оптимізаційна модель можуть застосовуватись при формуванні стратегії розвитку комерційних банків, оптимізації структури продуктового портфеля та каналів розповсюдження. Запропоновані механізми реалізації стратегії диверсифікації та цифровізації мають практичне значення для банківських установ при адаптації до мінливих ринкових умов та посиленні конкурентоспроможності.

Особистий внесок автора. Кваліфікаційна робота є самостійною

науковою працею. Усі результати, викладені у роботі, отримані автором особисто.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження та їхнє практичне значення були викладені у науковій статті наукового видання, включеного до переліку наукових фахових видань України (Крилова О. В., Бут О.В. Цифрова трансформація банківських продуктів на ринку фінансових послуг в сучасних умовах. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2025.)

Публікації: Результати кваліфікаційної роботи магістра опубліковані у фаховому виданні обсягом 0,38 у.д.а.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Складається з вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел (31 джерело), 4 додатки, 7 рисунків, 38 таблиць. Загальний обсяг роботи 109 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1. Диверсифікація банківських продуктів: концепція, стратегії та світова практика

Банківська система сучасного світу функціонує в умовах глибоких структурних трансформацій, обумовлених посиленням конкурентного тиску, змінами регуляторного середовища та стрімким технологічним розвитком. У цьому контексті диверсифікація банківських продуктів та послуг стає одним із ключових інструментів стратегічного розвитку фінансових установ, що забезпечує їхню стійкість, конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до мінливих умов ринкового середовища. Як свідчать дослідження провідних науковців та практиків банківської справи, диверсифікація являє собою багатовимірний процес, що охоплює розширення продуктового портфеля, географічну експансію, розвиток нових каналів збуту та освоєння нових клієнтських сегментів [1].

Концепція диверсифікації у банківській діяльності бере свій початок від класичної теорії портфельного інвестування, розробленої Гаррі Марковіцем у середині ХХ століття. Основоположна ідея цієї теорії полягає в тому, що оптимальний інвестиційний портфель характеризується мінімальним ризиком за заданого рівня очікуваної дохідності або максимальною очікуваною дохідністю за заданого рівня ризику. Застосування портфельної теорії до банківської діяльності дозволяє розглядати диверсифікацію як механізм зниження несистематичного ризику шляхом розподілу активів між різними видами діяльності, продуктами, клієнтськими сегментами та географічними ринками. Як зазначають дослідники, банки можуть суттєво покращити співвідношення ризику та дохідності через оптимальний розподіл своїх активів між різними категоріями, використовуючи принцип низької кореляції між ними [2].

Економічна сутність диверсифікації у банківській справі полягає у стратегічному розширенні сфери діяльності банку з метою досягнення синергетичного ефекту, зниження ризиків та підвищення загальної ефективності функціонування. Диверсифікований банк, на відміну від спеціалізованого, здатен компенсувати втрати в одному сегменті діяльності прибутками в інших, що підвищує його фінансову стійкість та стабільність. Крім того, диверсифікація створює можливості для перехресного продажу продуктів існуючим клієнтам, що є значно економічно ефективнішим порівняно із залученням нових клієнтів. За даними досліджень, ймовірність успішного продажу існуючому клієнту становить 60-70%, тоді як для нового клієнта цей показник не перевищує 5-20%, а вартість залучення нового клієнта може в п'ять разів перевищувати вартість обслуговування поточного [3].

Класифікація банківських продуктів та послуг є важливим елементом розуміння механізмів диверсифікації (табл. 1.1). Традиційно банківські продукти поділяються на декілька основних категорій залежно від характеру операцій та цільової аудиторії. Роздрібні банки пропонують широкий спектр послуг для фізичних осіб, включаючи депозитні рахунки, споживчі кредити, дебетові та кредитні картки, брокерські послуги та управління активами. Комерційні банки орієнтовані на обслуговування корпоративних клієнтів та урядових структур, надаючи бізнес-кредити, послуги з управління грошовими потоками, лізинг обладнання, торговельне фінансування та операції з іноземною валютою. Інвестиційні банки спеціалізуються на управлінні торгівлею цінними паперами, андеррайтингу, корпоративному фінансуванні та консультуванні щодо злиттів і поглинань. Універсальні банки поєднують функції роздрібною, комерційного та інвестиційного банкінгу, пропонуючи клієнтам комплексний спектр фінансових послуг в рамках єдиної установи [4].

Стратегії диверсифікації у банківському секторі можна класифікувати за кількома основними напрямками (табл. 1.2). Продуктова диверсифікація передбачає розширення асортименту банківських продуктів та послуг, що пропонуються клієнтам [1].

Таблиця 1.1 – Класифікація типів банківських установ за функціональною спеціалізацією

Тип банку	Ключові послуги	Цільова аудиторія
Роздрібний банк	Депозитні рахунки, споживчі кредити, дебетові та кредитні картки, АТМ-послуги	Фізичні особи та малий бізнес
Комерційний банк	Бізнес-кредити, управління грошовими потоками, лізинг обладнання, торговельне фінансування	Середній та великий бізнес
Інвестиційний банк	Андерайтинг, управління цінними паперами, консультування, управління активами	Великі корпорації, інституційні інвестори
Універсальний банк	Комплексний спектр роздрібних, комерційних та інвестиційних послуг	Всі категорії клієнтів
Приватний банк	Управління багатством, фінансове планування, інвестиційне консультування	Заможні приватні особи
Кредитна спілка	Аналогічні роздрібним банкам, але для членів спілки	Члени певних спільнот або організацій

Це може включати впровадження нових видів кредитних продуктів, страхових послуг, інвестиційних інструментів, пенсійних програм та інших фінансових сервісів. Сучасні банки все активніше виходять за межі традиційних кредитно-депозитних операцій, освоюючи суміжні сфери фінансових послуг та створюючи інтегровані фінансові екосистеми.

Таблиця 1.2 – Основні стратегії диверсифікації у банківському секторі та їх характеристики

Тип диверсифікації	Сутність	Основні інструменти	Ключові переваги
Продуктова	Розширення асортименту банківських продуктів та послуг	Нові кредитні продукти, страхові послуги, інвестиційні інструменти	Зростання доходів, перехресний продаж
Географічна	Розширення географії діяльності банку	Нові відділення, філії, дочірні структури	Стабільність депозитної бази, зниження регіональних ризиків
Канальна	Розвиток множинних каналів доставки послуг	Інтернет-банкінг, мобільні додатки, агентські мережі	Підвищення доступності, зниження операційних витрат
Цільова	Освоєння нових клієнтських сегментів	Роздрібний, корпоративний, приватний банкінг	Розширення клієнтської бази, нові джерела доходів
Доходна	Диверсифікація джерел доходів	Непроцентні доходи, комісійні, торговельні операції	Зниження залежності від процентної маржі

Географічна диверсифікація полягає у розширенні географії діяльності

банку шляхом відкриття нових відділень, філій або дочірніх структур у різних регіонах країни або за кордоном [5]. Географічна диверсифікація може суттєво покращити стабільність депозитної бази банку та знизити нестабільність фондування. Банки з більш географічно диверсифікованою мережею демонструють нижчу кореляцію темпів зростання депозитів між різними філіями та меншу загальну нестабільність депозитного портфеля у часі. Стабільніше фондування, у свою чергу, дозволяє банкам більш активно інвестувати у неліквідні активи, здійснювати кредитування малого та середнього бізнесу та створювати ліквідність в економіці.

Канальна диверсифікація передбачає розвиток множинних каналів доставки банківських послуг до клієнтів [6]. Якщо традиційно банківські послуги надавалися виключно через мережу фізичних відділень, то сьогодні банки використовують широкий спектр каналів збуту, включаючи банкомати, інтернет-банкінг, мобільні додатки, телефонний банкінг, агентські мережи та партнерські канали. Модель багатоканального розподілу набула особливого поширення, передбачаючи централізацію складних операцій у головних відділеннях-хабах при збереженні мережи менших сервісних точок для рутинних операцій.

Цільова диверсифікація орієнтована на освоєння нових клієнтських сегментів. Банки можуть розширювати свою діяльність, виходячи на ринок роздрібного обслуговування, корпоративного банкінгу, приватного банкінгу для заможних клієнтів або банкінгу для малого та середнього бізнесу. Кожен із цих сегментів має свої специфічні потреби та вимоги до банківських продуктів, що потребує відповідної адаптації продуктового портфеля та сервісних моделей.

Переваги диверсифікації у банківській діяльності є різноманітними та підтверджуються численними емпіричними дослідженнями. Ключовою перевагою є зниження несистематичного ризику через розподіл активів та джерел доходу між різними напрямками діяльності. Портфельна теорія знаходить своє підтвердження: диверсифіковані банки демонструють вищу стійкість порівняно з концентрованими [5].

Диверсифікація джерел доходу є особливо важливою складовою загальної стратегії диверсифікації банку. Традиційно основним джерелом доходу банків є процентна маржа – різниця між процентними доходами за кредитами та процентними витратами за депозитами. Однак залежність від процентних доходів робить банки вразливими до коливань процентних ставок, економічних циклів та кредитних ризиків. Диверсифікація у напрямі непроцентних доходів – комісійних, торговельних операцій, управління активами, страхових послуг – дозволяє стабілізувати потік доходів та знизити їх нестабільність. Дослідження показують, що банки з вищою часткою непроцентних доходів демонструють кращі довгострокові показники та вищу ринкову оцінку [1].

Водночас диверсифікація несе в собі певні ризики та виклики, які потребують ретельного врахування. Емпіричні дослідження виявляють нелінійний зв'язок між диверсифікацією та стабільністю банку, свідчаючи про те, що надмірна диверсифікація може експонувати банки додатковим ризикам. Дослідження на прикладі понад 1000 комерційних банків із 39 країн з ринками, що розвиваються, за період 2000-2016 років демонструє, що підвищена диверсифікація має два протилежні ефекти на банківський ризик. Прямий ефект полягає у підвищенні стабільності банку завдяки ефекту масштабу та диверсифікації ризиків. Однак непрямий ефект проявляється у зниженні операційної ефективності, що може призводити до зростання ризикованості. Загальний вплив диверсифікації на стабільність банку залежить від балансу між цими двома ефектами [7].

Проблема надмірної диверсифікації полягає у тому, що розширення діяльності на нові напрями потребує відповідних компетенцій, систем управління ризиками та інфраструктури [8]. Банки, які занадто швидко або агресивно диверсифікуються, можуть зіткнутися з труднощами в управлінні новими видами діяльності, що призводить до зростання операційних ризиків, зниження ефективності та потенційних збитків. Крім того, диверсифікація може створювати додаткову складність у корпоративному управлінні, координації між підрозділами та дотриманні регуляторних вимог.

Теоретичні моделі та концепції диверсифікації у банківському секторі базуються на кількох ключових підходах. Портфельна теорія Марковіца, адаптована до банківської діяльності, постулює, що оптимальний портфель активів банку повинен максимізувати очікувану дохідність при мінімальному рівні ризику [9]. Застосування цієї теорії до кредитного портфеля банку передбачає розподіл кредитів між різними секторами економіки з урахуванням їх кореляції та індивідуальних ризикових характеристик. Дослідження демонструють ефективність застосування моделі Марковіца для оптимізації секторальної структури кредитного портфеля банку з метою мінімізації кредитного ризику при заданому рівні дохідності.

Концепція доходів від різних джерел ґрунтується на ідеї, що диверсифікація потоків доходу банку знижує залежність від окремих джерел та забезпечує стабільніший фінансовий результат [10]. Банки, які генерують значну частку доходів від непроцентних видів діяльності – комісійних, торговельних операцій, управління активами – демонструють меншу нестабільність прибутків та вищу стійкість до несприятливих змін ринкових умов. Водночас дослідження свідчать, що надмірне зміщення у бік непроцентних доходів може підвищувати систематичний ризик банку, оскільки ці доходи часто є більш нестабільними та чутливими до ринкових коливань.

Теорія економії на масштабі та охопленні пояснює переваги диверсифікації через можливість використання існуючих ресурсів, компетенцій та клієнтської бази для надання нових продуктів і послуг [11]. Банк, який уже має розгалужену мережу відділень, IT-інфраструктуру та досвідчений персонал, може ефективніше запускати нові продукти порівняно з новим гравцем на ринку. Крім того, існуючі клієнтські відносини створюють можливості для перехресного продажу та підвищення комплексності обслуговування кожного клієнта.

Світова практика диверсифікації банківських продуктів демонструє різноманітні підходи та моделі. У розвинених країнах спостерігається тенденція до формування універсальних банківських груп, які надають повний спектр

фінансових послуг – від традиційного кредитування до інвестиційного банкінгу та управління активами [11]. Європейські банки традиційно дотримуються моделі універсального банкінгу, тоді як у США історично існував поділ між комерційними та інвестиційними банками, який був значно пом'якшений після скасування закону Гласса-Стіголла. Азійські банківські системи демонструють різноманітність моделей – від високо диверсифікованих конгломератів в Японії та Південній Кореї до більш спеціалізованих структур в інших країнах регіону.

У контексті України диверсифікація банківських продуктів набуває особливого значення в умовах структурної трансформації фінансового сектору. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року визначає підтримку кредитування економіки, розвиток небанківських фінансових послуг, впровадження нових фінансових інструментів як ключові стратегічні пріоритети [12]. Передбачається розвиток факторингу, лізингу, синдикованого кредитування, експортного фінансування та інших інструментів, що розширюють спектр банківських продуктів. Особлива увага приділяється розвитку кредитування малого та середнього бізнесу, де планується збільшення проникнення з 1,4% до 3% ВВП.

1.2. Цифровізація як фактор трансформації банківських послуг та каналів розповсюдження

Цифровізація фінансового сектору являє собою масштабний процес трансформації банківської діяльності, обумовлений впровадженням інноваційних технологій у всі аспекти функціонування фінансових установ [13]. Цей процес охоплює не лише зовнішні канали взаємодії з клієнтами, але й внутрішні бізнес-процеси, системи управління ризиками, аналітичні інструменти та організаційні структури банків. За останні десятиліття цифровізація кардинально змінила спосіб надання банківських послуг, трансформувавши галузь від традиційної моделі, заснованої на фізичних відділеннях, до цифрово-орієнтованого сервісу, доступного клієнтам у будь-

який час та з будь-якого місця.

Сутність цифровізації у фінансовому секторі полягає у комплексному впровадженні цифрових технологій для підвищення ефективності, якості обслуговування та конкурентоспроможності фінансових установ [14]. Цифрова трансформація змінює не лише способи надання банківських послуг клієнтам, але й стимулює створення нових продуктів та партнерських відносин з фінтех-компаніями для розвитку інноваційних бізнес-моделей. Цей процес трансформує систему зайнятості у банківських установах, наголошуючи на важливості нестандартних та інноваційних форм зайнятості. Крім того, цифрова трансформація переформатовує традиційні бізнес-моделі банків, акцентуючи увагу на необхідності адаптації до нових реальностей.

Еволюція цифрових каналів розповсюдження банківських послуг пройшла кілька ключових етапів (табл. 1.3). Перший етап характеризувався впровадженням базових електронних сервісів – банкоматів та телефонного банкінгу, які дозволили клієнтам виконувати прості операції без відвідування банківського відділення.

Другий етап пов'язаний з розвитком інтернет-банкінгу, який забезпечив клієнтам можливість дистанційного управління рахунками, здійснення платежів та перегляду історії транзакцій через веб-інтерфейс.

Третій етап, що розпочався з появою смартфонів та мобільних додатків, ознаменував перехід до мобільного банкінгу як основного каналу взаємодії з банком.

Мобільний банкінг став найбільш значущим етапом еволюції цифрових каналів [15]. За даними досліджень, проникнення смартфонів досягло понад 80% глобально, що зробило мобільні банківські додатки переважним каналом взаємодії клієнтів зі своїми банками.

У США частка користувачів мобільного банкінгу зросла з 52% у 2019 році до 72% у 2025 році. Цей зсув був зумовлений зручністю, яку забезпечують мобільні додатки – користувачі можуть переказувати кошти, оплачувати рахунки та навіть інвестувати у фондовий ринок кількома торканнями екрану.

Таблиця 1.3 – Еволюція цифрових каналів розповсюдження банківських послуг [16]

Етап	Період	Ключові технології	Основні можливості
Перший	1970-1990	Банкомати, телефонний банкінг	Зняття готівки, запит балансу, SMS-сповіщення
Другий	1990-2007	Інтернет-банкінг	Управління рахунками, платежі, перегляд історії
Третій	2007-2015	Мобільний банкінг	Мобільні платежі, депозит чеків, базові інвестиції
Четвертий	2015-н.ч.	Цифрові екосистеми	Персоналізовані послуги, AI-консультування, відкритий банкінг

Пандемія COVID-19 значно прискорила цифрову трансформацію банківського сектору, перетворивши цифрові канали з допоміжного інструменту на критично важливий канал для підтримки безперервності обслуговування та доступності послуг. Банки, які раніше розглядали цифровізацію як перспективну ініціативу, були змушені прискорити впровадження цифрових рішень для задоволення потреб клієнтів в умовах обмежень на фізичний контакт.

Нові формати банківських послуг у цифровій економіці характеризуються переходом від стандартизованих масових продуктів до персоналізованих рішень, адаптованих до індивідуальних потреб кожного клієнта [17]. Дистанційне обслуговування стало нормою, що дозволяє клієнтам відкривати рахунки, оформлювати кредити, здійснювати інвестиції та отримувати консультації без необхідності фізичного відвідування банку. Персоналізовані сервіси, засновані на аналізі даних про поведінку та преференції клієнтів, забезпечують релевантні пропозиції та рекомендації в потрібний момент.

Розвиток цифрових гаманців та платіжних систем став одним із ключових трендів цифровізації фінансового сектору [18]. Цифрові гаманці еволюціонували від простих інструментів оплати до складних багатофункціональних фінансових платформ, що пропонують широкий спектр сервісів, включаючи управління рахунками, фінансові сайти та доступ до різноманітних фінансових продуктів. Регуляторні зміни, зокрема впровадження відкритого банкінгу в Європейському Союзі через Директиву PSD2, відкрили можливості для цифрових гаманців інтегрувати послуги таких як персоналізовані кредитні опції, кредитування,

сервіси купуй зараз – плати пізніше, інвестиційні можливості та страхові продукти. Цифрові гаманці прогноуються як найбільш швидкозростаючий платіжний метод до 2027 року з очікуваним річним темпом зростання 15% для електронної комерції.

Вплив цифровізації на трансформацію традиційних банківських продуктів проявляється у кількох вимірах [19]. По-перше, цифровізація дозволяє значно прискорити процеси надання послуг – кредитні рішення, які раніше потребували днів або тижнів, тепер можуть прийматися за лічені хвилини завдяки автоматизованому скорингу та аналітиці даних. По-друге, цифрові технології забезпечують можливість масової персоналізації – банки можуть аналізувати поведінку та потреби мільйонів клієнтів та пропонувати кожному індивідуально адаптовані продукти. По-третє, цифровізація створює можливості для впровадження принципово нових типів послуг, які були б неможливими у традиційній банківській моделі – від миттєвих міжнародних переказів до автоматизованого інвестиційного консультування.

Інструменти цифровізації, що застосовуються у сучасному банківському секторі, включають широкий спектр технологій та рішень [15]. Мобільні аплікації стали основним інтерфейсом взаємодії клієнтів з банком, пропонуючи інтуїтивно зрозумілий досвід користування та доступ до повного спектру банківських послуг. Сучасні мобільні банківські додатки забезпечують не лише базові функції управління рахунками та платежів, але й персоналізовані фінансові інсайти, бюджетування, аналітику витрат та інвестиційні можливості.

Application Programming Interfaces API та концепція відкритого банкінгу революціонізували спосіб інтеграції банківських послуг з іншими платформами та сервісами [20]. API дозволяють банкам надавати свою функціональність третім сторонам у безпечний та контрольований спосіб, створюючи можливості для інноваційних партнерств та нових бізнес-моделей. Модель Banking-as-a-Service BaaS дозволяє небанківським компаніям пропонувати банківські послуги безпосередньо через власні цифрові платформи, використовуючи регуляторну та технологічну інфраструктуру ліцензованих банків. Це усуває необхідність для

бізнесу отримувати власну банківську ліцензію та управляти складною регуляторною інфраструктурою.

Штучний інтелект та машинне навчання стали ключовими технологіями цифрової трансформації банківського сектору [21]. Глобальний ринок штучного інтелекту у банківській сфері оцінюється у 26,23 млрд доларів США у 2024 році та прогнозується досягти 379,41 млрд доларів США до 2034 року при CAGR 30,63%. AI знаходить застосування у різноманітних напрямках банківської діяльності: від виявлення шахрайства та оцінки кредитних ризиків до персоналізованого обслуговування клієнтів та автоматизації рутинних операцій. Моделі машинного навчання аналізують поведінку клієнтів та патерни транзакцій більш точно, ніж традиційні методи, дозволяючи прогнозувати дефолти за кредитами та ідентифікувати підозрілу активність у режимі реального часу.

Таблиця 1.4 – Ключові технології цифровізації банківського сектору

Технологія	Сфера застосування	Ключові переваги
Мобільні додатки	Клієнтський інтерфейс, платежі, управління рахунками	Зручність, доступність 24/7, персоналізація
API та відкритий банкінг	Інтеграція з третіми сторонами, екосистемні партнерства	Інновації, нові бізнес-моделі, розширення послуг
Штучний інтелект	Виявлення шахрайства, кредитний скоринг, чат-боти	Точність, швидкість, автоматизація
Хмарні технології	IT-інфраструктура, зберігання даних	Масштабованість, гнучкість, зниження витрат
Великі дані	Аналітика клієнтів, ризик-менеджмент	Персоналізація, прогнозування, оптимізація
Біометрія	Автентифікація, безпека	Захист, зручність, запобігання шахрайству

Аналітика даних та технології великих даних забезпечують банкам можливість глибокого розуміння поведінки клієнтів, ринкових трендів та потенційних ризиків [19]. Банки накопичують величезні обсяги даних про транзакції, поведінку клієнтів, взаємодію з цифровими каналами, які при правильному аналізі дозволяють приймати більш обґрунтовані рішення. Персоналізований банкінг, заснований на AI-аналітиці, дозволяє банкам аналізувати історію витрат, доходи та фінансову поведінку клієнтів для

створення детальних профілів та пропонування активних рішень.

Хмарні технології стали фундаментальною інфраструктурою цифрової трансформації банків [19]. Хмарна інфраструктура дозволяє банкам переносити свої дані та сервіси у хмару, забезпечуючи доступ до більш універсальних та економічно ефективних обчислювальних ресурсів. Цей перехід знижує витрати на власну ІТ-інфраструктуру, прискорює операційну ефективність та дозволяє фінансовим установам швидко адаптуватися до змін. Хмарні технології забезпечують швидке масштабування обчислювальних потужностей відповідно до змін у попиті клієнтів, а також гнучкість вибору місця розміщення систем. Перехід на хмарну модель змінює традиційний підхід покупки інфраструктури на пікове навантаження на гнучкий підхід оплати за використання.

Базельський комітет з банківського нагляду у своїй доповіді 2024 року підкреслив, що технологічні інновації трансформують надання банківських послуг через три основні канали: розширення спектру фінансових послуг, підвищення ефективності їх надання та зміна структури ринку з появою нових технологічно орієнтованих постачальників [22]. Комітет зазначає, що хоча цифровізація приносить значні переваги як банкам, так і їх клієнтам, вона також створює нові вразливості та посилює існуючі ризики. До таких ризиків належать стратегічні та репутаційні ризики, розширений спектр факторів, що можуть впливати на операційну стійкість банків, та потенційні системні ризики через збільшення взаємозв'язків.

Регуляторне середовище цифровізації банківського сектору активно розвивається. Європейський Союз впроваджує низку регуляторних актів, спрямованих на забезпечення безпеки та стабільності цифрової фінансової інфраструктури [23]. Акт про цифрову операційну стійкість, Регуляція щодо ринків криптоактивів MiCAR та Акт про штучний інтелект формують регуляторний ландшафт для цифрового банкінгу в Європі. Європейське банківське управління ЕВА випустило оновлені керівництва щодо управління ІСТ-ризиками та ризиками безпеки, встановлюючи вимоги для кредитних установ щодо пом'якшення та управління ризиками інформаційно-

комунікаційних технологій.

В Україні цифрова трансформація банківського сектору активно розвивається, незважаючи на економічні труднощі та військовий стан [24]. Дослідження показують, що українська банківська система перебуває у фазі активної цифрової трансформації, відзначається розвиток необанків та онлайн-платформ, впровадження фінтех-рішень відповідно до глобальних трендів, зміни у законодавстві щодо цифрових активів та трансграничних платежів. Впровадження е-гривні відкриває нові можливості для фінансової системи, а цифровізація процесу зменшує системні ризики. Стратегія розвитку фінансового сектору до 2025 року передбачає розвиток платіжної інфраструктури для безготівкових розрахунків, впровадження дистанційних каналів продажу фінансових послуг, розвиток системи BankID для дистанційної ідентифікації та створення регуляторних пісочниць для стимулювання фінтех-інновацій.

1.3. Взаємозв'язок диверсифікації та цифровізації як стратегічна парадигма розвитку банків

Взаємозв'язок між диверсифікацією банківських продуктів та цифровізацією формує нову стратегічну парадигму розвитку сучасних банків, у якій ці два процеси не просто співіснують, але й взаємно підсилюють один одного, створюючи синергетичний ефект [25]. Цифрові технології надають банкам принципово нові можливості для розширення продуктового портфеля, виходу на нові ринки та клієнтські сегменти, водночас як диверсифікація стимулює інвестиції у цифрову інфраструктуру та інновації. Розуміння цього взаємозв'язку є критично важливим для формування ефективних стратегій розвитку банківських установ в умовах цифрової економіки.

Синергія між диверсифікацією продуктів та цифровізацією каналів проявляється у кількох ключових аспектах. По-перше, цифрові платформи дозволяють банкам ефективніше реалізовувати стратегії продуктової диверсифікації, знижуючи витрати на запуск нових продуктів та прискорюючи

їх виведення на ринок. Традиційно впровадження нового банківського продукту потребувало значних інвестицій у навчання персоналу, адаптацію ІТ-систем та маркетингові кампанії. Цифрові платформи з модульною архітектурою дозволяють швидко інтегрувати нові продукти та сервіси, тестувати їх на обмежених групах клієнтів та масштабувати успішні рішення.

По-друге, цифрові канали забезпечують можливість персоналізованого перехресного продажу у масштабах, неможливих при традиційному банківському обслуговуванні. Аналітика даних дозволяє ідентифікувати оптимальний момент для пропозиції додаткового продукту кожному клієнту, формувати персоналізовані пропозиції на основі його фінансового профілю та уподобань. AI-системи здатні аналізувати витрати клієнтів, оцінювати їх поведінку та пропонувати продукти, що найбільш відповідають їхнім потребам, у потрібний час та через оптимальний канал комунікації.

По-третє, цифровізація створює можливості для географічної диверсифікації без необхідності фізичної присутності. Цифрові банки та цифрові підрозділи традиційних банків можуть обслуговувати клієнтів у різних регіонах та країнах, не інвестуючи у мережу фізичних відділень. Це особливо актуально для необанків, які за короткий час здатні масштабувати свою діяльність на нові ринки, пропонуючи цифрові послуги клієнтам у різних юрисдикціях. Приклад британського необанку Revolut, який розширив свої послуги на США, Австралію та інші країни, демонструє можливості цифрової географічної експансії [25].

Роль цифровізації у розширенні продуктового портфеля банків виходить далеко за межі простої автоматизації існуючих процесів (табл. 1.5).

Цифрові технології відкривають можливості для створення принципово нових типів банківських продуктів та послуг, які були б неможливими у традиційній моделі [23].

Embedded finance (вбудовані фінанси) дозволяє інтегрувати фінансові послуги безпосередньо у нефінансові платформи та сервіси – від електронної комерції до транспортних додатків. Глобальний ринок embedded finance оцінюється у 108,55 млрд доларів США у 2024 році та прогнозується зростання

до 1217,37 млрд доларів США до 2033 року при CAGR 28,50%.

Таблиця 1.5 – Синергетичні ефекти взаємодії диверсифікації та цифровізації

Аспект синергії	Роль цифровізації	Результат для диверсифікації
Швидкість виходу на ринок	Модульні цифрові платформи	Прискорення запуску нових продуктів
Персоналізований cross-selling	AI-аналітика та великі дані	Підвищення ефективності перехресного продажу
Географічна експансія	Цифрові канали	Розширення без фізичної присутності
Канальна диверсифікація	Оmnіканальні платформи	Інтегрований клієнтський досвід
Партнерська екосистема	API та відкритий банкінг	Доступ до продуктів партнерів
Вихід на нові сегменти	Цифрова фінансова інклюзія	Охоплення раніше недоступних клієнтів

Banking-as-a-Service революціонує підхід до диверсифікації, дозволяючи банкам монетизувати свою регуляторну та технологічну інфраструктуру, надаючи її третім сторонам [20]. Водночас нефінансові компанії отримують можливість пропонувати банківські послуги своїм клієнтам, не інвестуючи у власну банківську ліцензію та інфраструктуру.

Ринок BaaS оцінюється у 18,6 млрд доларів США у 2024 році та прогнозується зростання при CAGR 15,1% до 2034 року. Фінтех-корпорації представляли 44,67% ринку BaaS у 2024 році, і очікується розширення сегменту при CAGR 23,83% до 2030 року.

Альтернативні сценарії розвитку банків у контексті взаємодії диверсифікації та цифровізації можна структурувати у кілька основних моделей [26]. Перший сценарій передбачає цифровізацію як каталізатор органічної диверсифікації, коли банк використовує цифрові технології для поступового розширення власного продуктового портфеля та освоєння нових сегментів ринку. Цей підхід характерний для традиційних банків, які інвестують у цифрову трансформацію та використовують її як платформу для зростання.

Другий сценарій – платформна модель – передбачає перетворення банку на цифрову платформу, яка інтегрує продукти та послуги як власні, так і партнерські. У цій моделі банк виступає основою екосистеми, забезпечуючи

інфраструктуру та клієнтську базу для широкого спектру фінансових та нефінансових сервісів. Такий підхід вимагає значних інвестицій у API-інфраструктуру, партнерські відносини та інтеграційні можливості, але забезпечує найбільшу гнучкість та потенціал для масштабування.

Третій сценарій – спеціалізація з цифровою диференціацією – передбачає концентрацію на обмеженому наборі продуктів або сегментів з використанням цифрових технологій для досягнення конкурентних переваг у вузькій ніші. Цей підхід характерний для необанків та фінтех-компаній, які прагнуть перемогти традиційних гравців у конкретних сегментах – таких як міжнародні перекази, управління особистими фінансами або кредитування малого бізнесу.

Нові бізнес-моделі та конкурентні переваги у цифровому середовищі формуються під впливом глибокої інтеграції диверсифікації та цифровізації.

Необанки демонструють, що з відповідними інструментами та інноваційним мисленням можна подолати бар'єри, прокладаючи шлях до фінансового розширення повноважень для кожного. Глобальний ринок необанків оцінювався у 143,2 млрд доларів США у 2024 році та очікується досягнення 3,4 трлн доларів США до 2032 року. Необанки активно розширюють свої сервіси, інтегруючи роздрібне інвестування у свої платформи [26].

Концепція суперзастосування представляє одну з найбільш амбітних бізнес-моделей, що поєднує диверсифікацію та цифровізацію. Суперзастосунок об'єднує широкий спектр фінансових та нефінансових послуг в єдиному мобільному інтерфейсі, дозволяючи користувачам управляти більшістю своїх повсякденних потреб – від банківських операцій та платежів до замовлення їжі, поїздок та розваг – в одному додатку. Такі платформи створюють потужний мережевий ефект та значні бар'єри для входу конкурентів, забезпечуючи стійку конкурентну перевагу.

Виклади та можливості для традиційних банків в умовах цифровізації визначаються їх здатністю адаптувати існуючі бізнес-моделі до нових реалій. Ключовим викладом є проблема застарілих систем, які обмежують гнучкість та швидкість впровадження інновацій.

Дослідження McKinsey показує, що великі банки, як правило, відстають від конкурентів у швидкості інновацій та продуктивності. Покладання на традиційні операційні моделі та обмежене впровадження гнучких методів роботи може перешкоджати успіху їхньої цифрової трансформації.

Якщо фінтех-компанії та необанки випускають нові продуктові функції кожні два-чотири тижні, традиційні банки мають цикли випуску продуктів чотири-шість місяців. Великі банки на 40% менш продуктивні порівняно з цифровими нативними компаніями [27].

Стратегічне партнерство між традиційними банками та фінтех-компаніями стає ключовим елементом реалізації синергії диверсифікації та цифровізації. Такі партнерства дозволяють банкам отримати доступ до інноваційних технологій та бізнес-моделей без необхідності розробки їх з нуля, водночас фінтех-компанії отримують доступ до регуляторної інфраструктури, клієнтської бази та капіталу банків.

Використання технологічних навичок фінтех-компаній дозволяє забезпечити плавний перехід від традиційних банків до цифрових банків 4.0.

Співпраця між банками та фінтех-компаніями дозволяє останнім отримувати переваги від стабільної клієнтської бази, довіреного бренду, капіталу та експертизи. Банки, у свою чергу, забезпечують безшовний цифровий клієнтський досвід та інтеграцію нових технологій.

Перспективи розвитку взаємозв'язку диверсифікації та цифровізації визначаються триваючим технологічним прогресом та еволюцією клієнтських очікувань [27].

AI-агенти, здатні автономно виконувати завдання, оптимізувати робочі процеси та навіть оркеструвати клієнтські шляхи від початку до кінця, стають новим трендом у 2025 році. Банки інвестують у інтеграцію AI безпосередньо у продукти та онлайн-канали як невід'ємну складову, а не окрему перевагу. Бізнес-керівані

AI-стратегії дозволяють продуктовим, ризиковим та операційним командам активно формувати та володіти AI-ініціативами, що забезпечують

вимірюваний вплив.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження теоретичних основ диверсифікації банківських продуктів та цифровізації дозволяє сформулювати низку важливих висновків щодо сутності, механізмів та стратегічного значення цих процесів для розвитку сучасного банківського сектору.

Диверсифікація банківських продуктів являє собою багатовимірний стратегічний процес, спрямований на розширення сфери діяльності банку через освоєння нових продуктів, географічних ринків, каналів збуту та клієнтських сегментів. Теоретичним підґрунтям диверсифікації слугує портфельна теорія Марковіца, яка обґрунтовує можливість зниження несистематичного ризику через оптимальний розподіл активів між низькорельованими напрямками діяльності. Емпіричні дослідження підтверджують позитивний вплив диверсифікації на стабільність та результативність банків, хоча встановлено нелінійний характер цього зв'язку – надмірна диверсифікація може призводити до зниження ефективності та зростання ризиків.

Цифровізація банківського сектору являє собою комплексний процес трансформації, що охоплює всі аспекти банківської діяльності – від клієнтських інтерфейсів до внутрішніх бізнес-процесів. Еволюція цифрових каналів пройшла шлях від базових електронних сервісів до складних екосистемних платформ, що інтегрують широкий спектр фінансових та нефінансових послуг. Ключовими технологіями цифровізації є мобільні додатки, API та відкритий банкінг, штучний інтелект, хмарні технології та аналітика великих даних, які разом формують технологічний фундамент сучасного банкінгу.

Взаємозв'язок диверсифікації та цифровізації формує нову стратегічну парадигму розвитку банків, у якій ці процеси взаємно підсилюють один одного. Цифрові технології створюють нові можливості для диверсифікації – прискорюють виведення продуктів на ринок, забезпечують персоналізований

cross-selling, дозволяють географічну експансію без фізичної присутності. Водночас диверсифікація стимулює інвестиції у цифрову інфраструктуру та інновації. Нові бізнес-моделі, такі як Banking-as-a-Service та платформні екосистеми, поєднують переваги обох підходів, створюючи стійкі конкурентні переваги.

Для традиційних банків ключовими викладами залишаються проблема застарілих ІТ-систем, організаційні бар'єри та конкуренція з боку технологічно орієнтованих гравців. Однак банки зберігають значні переваги – довіру клієнтів, регуляторну експертизу, стабільну клієнтську базу – які можуть бути посилені через ефективну цифрову трансформацію та стратегічне партнерство з фінтех-компаніями.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОРТФЕЛЮ ПРОДУКТІВ

АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Загальна характеристика АТ КБ «ПриватБанк» та аналіз основних показників діяльності

Акціонерне товариство комерційний банк АТ КБ «ПриватБанк» є найбільшою фінансовою установою України, що посідає лідируючі позиції за всіма ключовими показниками діяльності банківського сектору. Банк був заснований у 1992 році та протягом понад трьох десятиліть розвивався як універсальний банк, орієнтований на обслуговування широкого кола клієнтів - від фізичних осіб до великих корпоративних клієнтів. У грудні 2016 року банк був націоналізований та перейшов у власність держави в особі Міністерства фінансів України, що суттєво змінило його стратегічні пріоритети та модель управління [28].

Станом на 31 грудня 2024 року АТ КБ «ПриватБанк» є системно важливим банком України, що підтверджується як обсягами його активів, так і ключовою роллю у забезпеченні функціонування платіжної інфраструктури країни. Організаційна структура банку побудована за функціональним принципом та включає центральний офіс у місті Київ, регіональну мережу філій та відділень по всій території України. Станом на кінець 2024 року банк налічує близько 1175 працівників у центральному апараті та понад 15 тисяч працівників у регіональній мережі [28].

Аналіз динаміки основних показників діяльності банку за 2022–2024 роки свідчить про стійке зростання масштабів його операцій попри складні макроекономічні умови, пов'язані з повномасштабним військовим вторгненням (табл. 2.1). Загальна сума активів банку зросла з 540,6 млрд грн на кінець 2022 року до 761,5 млрд грн станом на 31 грудня 2024 року, що становить приріст на 40,9% за досліджуваний період [29-31]. Таке зростання обумовлене як

органічним розвитком бізнесу, так і збільшенням обсягів залучених коштів клієнтів в умовах підвищеної довіри населення до державного банку.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних статей балансу АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 рр., млн грн

Показник	2022	2023	2024	Приріст 2023/2022, %	Приріст 2024/2023, %
Загальні активи	540596	680008	761461	25,8	12,0
Грошові кошти та їх еквіваленти	94191	152282	151768	61,7	-0,3
Кредити та аванси банкам	103837	134237	86589	29,3	-35,5
Кредити та аванси клієнтам	68084	92019	112761	35,2	22,5
Інвестиційні цінні папери	239752	271847	375094	13,4	38,0
Основні засоби	5228	5127	5483	-1,9	6,9
Нематеріальні активи	1389	1563	1972	12,5	26,2

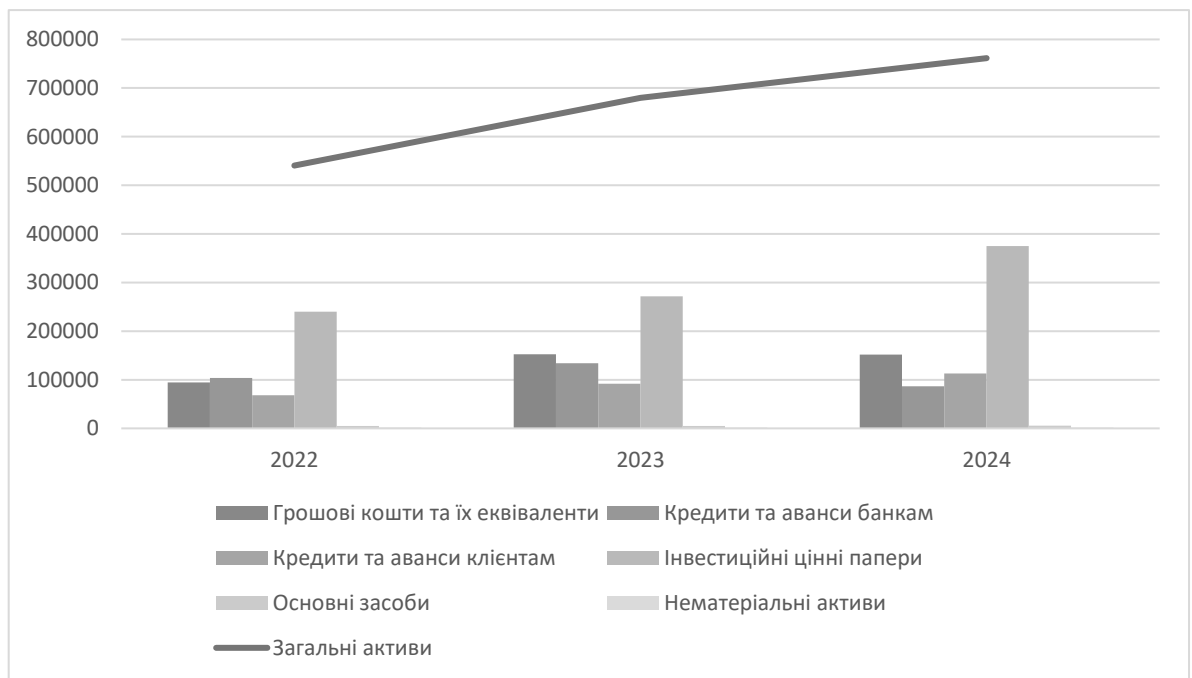


Рис. 2.1 – Динаміка активів АТ КБ «ПриватБанк»

Показник грошових коштів та їх еквівалентів демонструє суттєві коливання протягом аналізованого періоду. У 2023 році спостерігалось різке зростання цього показника на 61,7% - з 94,2 млрд грн до 152,3 млрд грн, що свідчить про суттєве поповнення ліквідних резервів банку. Однак у 2024 році даний показник практично зберіг свій рівень, зменшившись лише на 0,3% до 151,8 млрд грн. Така стабілізація ліквідності вказує на збалансовану політику управління коротко- та довгостроковими фінансовими ресурсами та адекватну

підготовку банку до потенційних потрясінь в економіці.

Кредити та аванси банкам демонструють суттєву зміну у траєкторії розвитку. У період з 2022 до 2023 року цей показник зріс на 29,3%, досягнувши 134,2 млрд грн. Однак у 2024 році спостерігається значне скорочення на 35,5% - до 86,6 млрд грн. Така тенденція відображає суттєву переорієнтацію кредитної стратегії банку з міжбанківського сегменту на прямо кредитування кінцевих клієнтів, що є більш прибутковим та соціально значимим напрямком розвитку.

Кредити та аванси клієнтам стають домінуючим напрямком кредитної діяльності банку. За три роки цей показник виріс з 68,1 млрд грн у 2022 році до 112,8 млрд грн у 2024 році, що становить приріст на 65,8%. Особливо значимий прискорений темп зростання у 2024 році на 22,5%, що свідчить про активне розширення кредитних програм для фізичних осіб, малого та середнього бізнесу. Така динаміка відображає комерційну зацікавленість банку у розвитку роздрібного та МСБ-сегментів та довіру населення та підприємців до банку як джерела фінансування.

Інвестиційні цінні папери залишаються найбільшою компонентною активів АТ КБ «ПриватБанк». У 2024 році вони становили 375,1 млрд грн, або 49,3% від загальних активів. За період 2022–2024 років цей показник виріс на 56,4%, при цьому найвищий темп зростання спостерігався в 2024 році 38,0%. Такий динамічний розвиток інвестиційного портфелю пояснюється активним придбанням облігацій внутрішньої державної позики, депозитних сертифікатів Національного банку України та інших державних цінних паперів. Ця стратегія розкриває консервативний підхід банку до управління активами, орієнтацію на низькоризикові інструменти та довіру до державних запозичень як надійного джерела доходу в умовах макроекономічної нестабільності.

Структура активів банку характеризується значною часткою інвестиційних цінних паперів, насамперед облігацій внутрішньої державної позики та депозитних сертифікатів Національного банку України. Станом на кінець 2024 року інвестиційні цінні папери становили 375,1 млрд грн, або 49,3% загальних активів, що свідчить про консервативну інвестиційну політику банку

та орієнтацію на низькоризикові інструменти. Кредитний портфель нетто склав 112,8 млрд грн 14,8% активів, при цьому спостерігається позитивна тенденція до зростання кредитування як фізичних осіб, так і малого та середнього бізнесу.

Кредитний портфель нетто склав 112,8 млрд грн, або 14,8% активів, при цьому спостерігається позитивна тенденція до зростання кредитування як фізичних осіб, так і малого та середнього бізнесу. Такий структурний розподіл активів відображає балансування між капітальною безпекою та прибутковістю: більш безпечні інвестиційні папери забезпечують стійку базу доходів, тоді як зростаючий кредитний портфель сприяє збільшенню маржі та вважається суспільно важливим внеском у розвиток економіки.

Позиція АТ КБ «ПриватБанк» на ринку фінансових послуг України є домінуючою за більшістю ключових сегментів (табл. 2.2). За даними Національного банку України, станом на кінець 2024 року частка банку на ринку активів банківської системи становила близько 37%, на ринку депозитів фізичних осіб - 22,9%, на ринку кредитів фізичних осіб - близько 35%. Особливо ваговою є позиція банку на ринку платіжних послуг: частка активних платіжних карток ПриватБанку сягає 53,7% загальної кількості активних карток в Україні, що становить 31,52 млн карток.

Таблиця 2.2 - Порівняльна характеристика найбільших банків України за основними показниками станом на 31.12.2024

Банк	Активи, млрд грн	Частка ринку, %	Прибуток, млрд грн	Частка карток, %
ПриватБанк	761,5	37,1	59,9	53,7
Ощадбанк	369,5	18,0	13,9	13,2
Укресімбанк	176,5	8,6	5,5	0,3
ПУМБ	149,0	7,3	4,8	2,3
Укргазбанк	142,6	7,0	3,2	0,9
Райффайзен Банк	133,6	6,5	5,1	3,9
Укрсиббанк	94,5	4,6	2,8	1,5
ОТП Банк	84,1	4,1	3,5	0,7

Основними конкурентами ПриватБанку на українському ринку є інші державні банки - Ощадбанк та Укресімбанк, а також великі приватні установи - ПУМБ, Райффайзен Банк, Укрсиббанк та OTP Банк. Разом ці банки формують

понад 90% активів банківської системи країни. Водночас слід зазначити, що ПриватБанк суттєво випереджає найближчого конкурента - Ощадбанк - більш ніж удвічі за обсягом активів та у чотири рази за показником чистого прибутку.

Сегментація клієнтської бази ПриватБанку охоплює три основні напрями: обслуговування фізичних осіб роздрібний банкінг) обслуговування малого та середнього бізнесу МСБ-банкінг та обслуговування корпоративних клієнтів корпоративний банкінг. За даними сегментної звітності, роздрібний бізнес генерує найбільшу частку доходів банку та охоплює понад 25 млн активних клієнтів - фізичних осіб. Сегмент МСБ обслуговує близько 400 тисяч підприємців та малих підприємств, забезпечуючи їм доступ до розрахунково-касового обслуговування, кредитних продуктів та еквайрингу. Корпоративний сегмент включає великі та середні підприємства різних галузей економіки.

Фінансові результати діяльності банку демонструють стійку позитивну динаміку протягом аналізованого періоду (табл. 2.3, рис. 2.2).

Таблиця 2.3 – Динаміка основних показників звіту про прибутки та збитки АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 рр., млн грн

Показник	2022	2023	2024	Приріст 2023/2022, %	Приріст 2024/2023, %
Процентні доходи	43686	66238	77594	51,6	17,1
Процентні витрати	3768	6616	10706	75,6	61,8
Чистий процентний дохід	39918	59622	66888	49,4	12,2
Комісійні доходи	32945	41589	46602	26,2	12,1
Комісійні витрати	12505	17150	18834	37,1	9,8
Чистий комісійний дохід	20440	24439	27768	19,6	13,6
Результат від валютних операцій	14655	10174	5497	-30,6	-46,0
Прибуток до оподаткування	34672	72766	81004	109,9	11,3
Чистий прибуток	30198	37765	40141	25,1	6,3

Процентні доходи АТ КБ «ПриватБанк» демонструють стійке та значне зростання протягом аналізованого періоду. За три роки цей показник виріс з 43,7 млрд грн у 2022 році до 77,6 млрд грн у 2024 році, що становить приріст на 77,7%. Особливо динамічне зростання спостерігалось у 2023 році, що було обумовлено розширенням кредитного портфелю та повинне кредитування в умовах Національним банком України встановлених вищих облікових ставок.

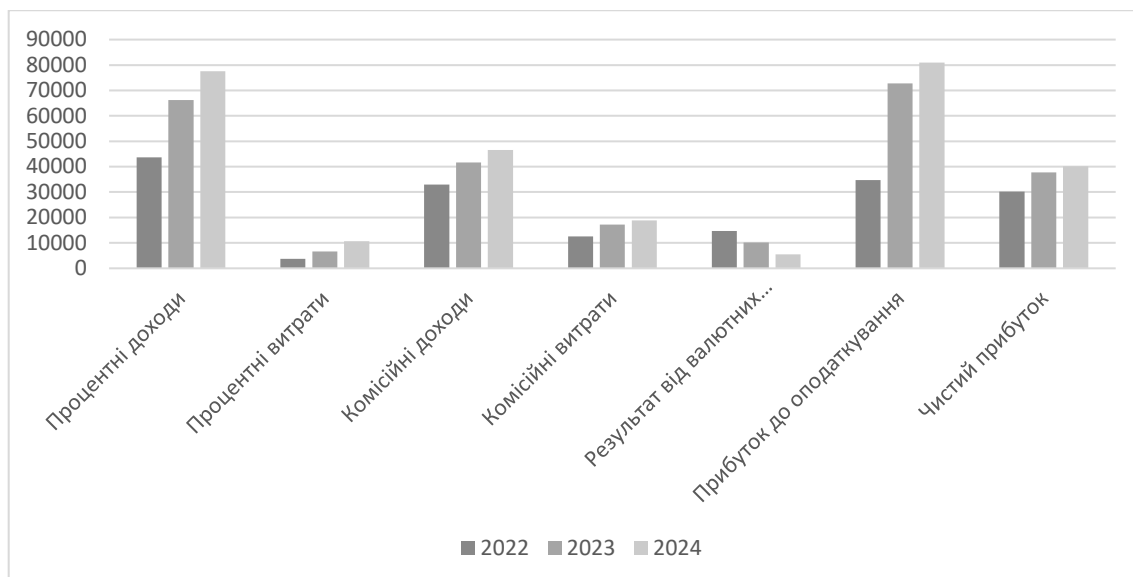


Рис. 2.2 – Динаміка фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанк»

Однак паралельно зростали і процентні витрати банку. У 2024 році вони досягли 10,7 млрд грн, що на 61,8% більше, ніж у 2023 році. За весь період дослідження процентні витрати виросли на 184,2% - з 3,8 млрд грн до 10,7 млрд грн. Таке скорочення маржи між доходами та витратами відображає посилену конкуренцію на депозитному ринку та необхідність залучення дешевших ресурсів через залучення вкладів населення під вищі відсоткові ставки.

Чистий процентний дохід, який являє собою різницю між процентними доходами та витратами, зріс з 39,9 млрд грн у 2022 році до 66,9 млрд грн у 2024 році, що становить приріст на 67,6%. Темпи зростання цього показника почали сповільнюватись: якщо у 2023 році приріст склав 49,4%, то у 2024 році — лише 12,2%. Це свідчить про витіснення традиційної процентної маржи та необхідність для банку більше спиратись на інші джерела доходу.

Комісійні доходи АТ КБ «ПриватБанк» зросли з 32,9 млрд грн у 2022 році до 46,6 млрд грн у 2024 році, що становить приріст на 41,4%. Темпи зростання залишалися відносно стійкими: 26,2% у 2023 році та 12,1% у 2024 році. Такі доходи отримуються банком від надання різноманітних услуг, включаючи розрахункові операції, переводи коштів, обслуговування карт, операції з цінними паперами та інше.

Комісійні витрати банку також росли, але з меншим темпом. У 2024 році

вони склали 18,8 млрд грн проти 17,2 млрд грн у 2023 році, що становить приріст 9,8%. За весь період витрати виросли на 50,6% - з 12,5 млрд грн до 18,8 млрд грн. Це вказує на те, що банк зміг оптимізувати структуру своєї діяльності та отримати позитивний ефект масштабу.

Чистий комісійний дохід, що відображає результативність діяльності послуг, виріс з 20,4 млрд грн у 2022 році до 27,8 млрд грн у 2024 році, що становить приріст на 36,1%. Темпи зростання цього показника прискорилися у 2024 році до 13,6% проти 19,6% у 2023 році, що демонструє послідовне розширення діяльності послуг банку і позитивну динаміку у комісійній бізнес-моделі.

Чистий прибуток зріс з 30,2 млрд грн у 2022 році до 40,1 млрд грн у 2024 році, забезпечивши кумулятивний приріст на 33%. Прибуток до оподаткування за 2024 рік склав 81,0 млрд грн, що на 11,3% перевищує показник попереднього року та становить понад 43% загального прибутку банківського сектору України. Така висока прибутковість обумовлена, насамперед, значними обсягами інвестицій у державні цінні папери та депозитні сертифікати НБУ, які генерують стабільний процентний дохід в умовах відносно високих облікових ставок.

Показники ефективності діяльності банку залишаються на високому рівні, хоча демонструють певну тенденцію до зниження (табл. 2.4, рис. 2.3).

Таблиця 2.4 - Показники ефективності діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Активи (середні за рік), млн грн	470946	610302	720735
Власний капітал (середній за рік), млн грн	62202	71318	91995
ROA рентабельність активів, %	6,41	6,19	5,57
ROE рентабельність власного капіталу, %	48,55	52,95	43,63
CIR витрати/доходи, %	26,9	23,3	24,2
Чиста процентна маржа, %	8,48	9,77	9,28

Рентабельність активів ROA знизилась з 6,41% у 2022 році до 5,57% у 2024 році, що пояснюється випереджаючим зростанням активів порівняно із прибутком. Рентабельність власного капіталу ROE також скоротилась з 48,55%

до 43,63% за аналогічний період. Коефіцієнт витрати/доходи CIR залишається на рівні 24,2%, що свідчить про високу операційну ефективність банку порівняно із галузевими стандартами.

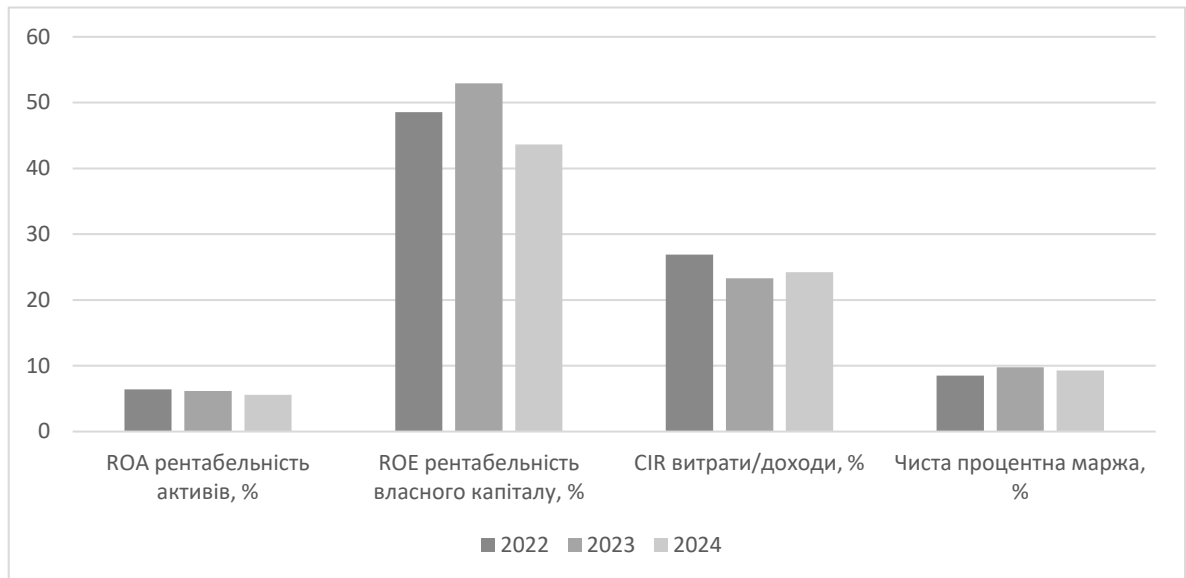


Рис. 2.3 – Динаміка ефективності діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Показник ROA демонструє несприятливу тенденцію послідовного скорочення протягом аналізованого періоду. З 2022 року по 2024 рік ROA знизився з 6,41% до 5,57%, що становить скорочення на 0,84 процентних пункти, або 13,1% у відносному вимірі. Цей показник вказує на те, що кожна гривня активів банку генерує менше прибутку в 2024 році, ніж три роки тому. Такий негативний тренд має декілька причин. Першою є скорочення рентабельності активів через посилену конкуренцію та скорочення маржі на депозитному ринку. Другою - це необхідність утримання більших обсягів дешевих активів у формі державних цінних паперів з низькою дохідністю, що в цілому скорочує середню рентабельність активного портфелю. Третьою причиною може бути накопичення кредитних ризиків та необхідність формування резервів під потенційні втрати від дефолту кредиторів.

ROE демонструє більш складну динаміку з піком у 2023 році. У 2022 році ROE склав 48,55%, збільшився до 52,95% у 2023 році, а потім скоротився до 43,63% у 2024 році. Загальне скорочення за період становить 5,92 процентних пункти, або 12,2% у відносному вимірі.

Таке коливання ROE відображає нестійкість прибутковості власного капіталу. Піку у 2023 році передував період динамічного зростання чистого прибутку, в той час як власний капітал зростав повільніше. Це створило позитивний ефект на рентабельність капіталу. Однак у 2024 році чистий прибуток зростав значно повільніше), а капітал прискорив своє зростання, що призвело до скорочення ROE.

Показник CIR, або коефіцієнт витрат до доходів, розраховується як відношення операційних витрат до загальних доходів і свідчить про ефективність управління витратами банку. За досліджуваний період цей показник демонстрував нестійкість, але в цілому позитивну тенденцію. У 2022 році CIR склав 26,9%, що означає, що банк витрачав 26,9 копійок на операційні витрати на кожну гривню доходів. У 2023 році цей показник поліпшився до 23,3%, що вказує на підвищення операційної ефективності та отримання позитивного ефекту масштабу. Однак у 2024 році CIR погіршився до 24,2%, тобто середнього рівня, але все ж кращого, ніж у 2022 році.

Покращення CIR у 2023 році було обумовлено тим, що загальні доходи банку вирости швидше, ніж операційні витрати. Проте у 2024 році темпи зростання доходів сповільнились, тоді як витрати продовжили зростати у зв'язку з розширенням операцій, залученням нових персоналу та інвестиціями в IT-інфраструктуру. Значення CIR близькою до 24% вважається прийнятним для великих комерційних банків. Однак для того, щоб залишатися конкурентоспроможним, АТ КБ «ПриватБанк» повинен намагатися зберегти цей показник на рівні нижче 25% або далі його поліпшувати.

Чиста процентна маржа показує різницю між дохідністю активів та вартістю залучених ресурсів. За досліджуваний період ця маржа демонструє нестійку динаміку. У 2022 році він склав 8,48%, у 2023 році збільшився до 9,77%, а у 2024 році скоротився до 9,28%. Збільшення маржи у 2023 році було обумовлено тим, що Національний банк України встановив високі облікові ставки для боротьби з інфляцією, що дозволило банкам отримувати вищі доходи від кредитів. Однак одночасно конкуренція на ринку депозитів була помірною,

що дозволило утримати витрати на залучені ресурси на низькому рівні.

Скорочення маржи у 2024 році відображає посилення конкуренції на депозитному ринку. Для залучення депозитів населення та бізнесу банки мусять пропонувати вищі процентні ставки, що скорочує маржу. Крім того, можливе скорочення дохідності активного портфелю через збільшену частку низькодохідних державних цінних паперів та збільшену кількість менш прибуткових залишків на кореспондентських рахунках.

Загалом, АТ КБ «ПриватБанк» залишається прибутковим та ефективним банком, який демонструє стійкість навіть в умовах макроекономічної нестабільності. Однак керівництву банку потрібно активно працювати над підвищенням рентабельності активів, оптимізацією активного портфелю та залученням більш прибуткових активів для того, щоб забезпечити послідовне зростання ROA та ROE у майбутніх періодах.

2.2. Аналіз портфелю основних банківських продуктів та каналів розповсюдження

Кредитна діяльність АТ КБ «ПриватБанк» є одним із стратегічних напрямів розвитку, спрямованим на підтримку економіки України в умовах воєнного часу. Кредитний портфель банку демонструє стійку позитивну динаміку протягом 2022–2024 років, при цьому відбувається суттєва структурна трансформація на користь роздрібного кредитування. Станом на 31 грудня 2024 року чистий кредитний портфель банку досяг 112,8 млрд грн, що на 65,6% перевищує показник кінця 2022 року [29-31].

Структура кредитного портфеля за категоріями позичальників зазнала суттєвих змін протягом аналізованого періоду (табл. 2.5, рис. 2.4). Частка кредитів фізичним особам зросла з 40,3% у 2022 році до 60,0% у 2024 році, що відображає стратегічну орієнтацію банку на розвиток роздрібного кредитування. Водночас частка кредитів корпоративним клієнтам скоротилась з 39,5% до 24,5%, а частка кредитів малому та середньому бізнесу - з 20,2% до 15,5%. Така

трансформація обумовлена як підвищеними ризиками корпоративного кредитування в умовах війни, так і високим попитом населення на споживчі кредити.

Таблиця 2.5 - Структура кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за категоріями позичальників, 2022–2024 рр., млн грн

Категорія	2022	Частка, %	2023	Частка, %	2024	Частка, %
Кредити корпоративним клієнтам	45000	39,5	48000	35,7	42000	24,5
Кредити малому та середньому бізнесу	23084	20,2	27766	20,7	26496	15,5
Кредити фізичним особам	45961	40,3	58653	43,6	102662	60,0
Кредитний портфель (брутто)	114045	100,0	134419	100,0	171158	100,0
Резерви під знецінення	-45961	-	-42400	-	-58397	-
Кредитний портфель (нетто)	68084	-	92019	-	112761	-

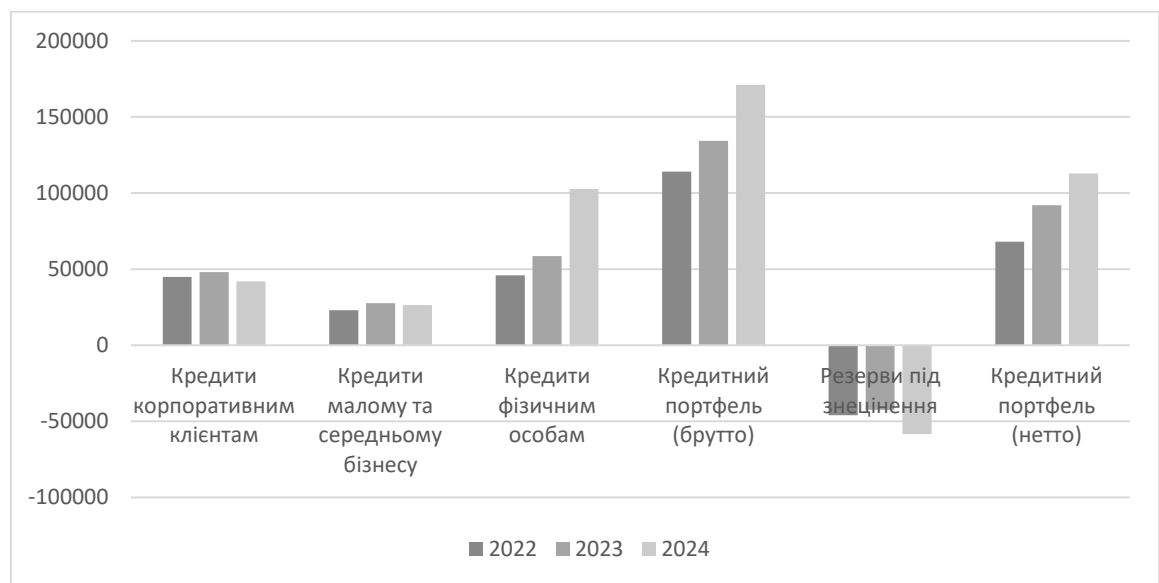


Рис. 2.4 – Динаміка кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк»

Секторальна структура кредитного портфеля відображає диверсифікований підхід банку до розміщення кредитних ресурсів. Найбільшими секторами-позичальниками є торгівля 34,3% портфеля, фізичні особи 33,8%) переробна промисловість 15,3% та транспорт 6,4%. Сільське господарство становить 4,6% портфеля, добувна промисловість - 3,0%. Така структура забезпечує відносно збалансований розподіл кредитного ризику між

різними секторами економіки, хоча спостерігається помітна концентрація на торгівлі та споживчому секторі.

Кредитні продукти для фізичних осіб включають широкий спектр пропозицій: споживчі кредити готівкою та на картку, кредитні картки з пільговим періодом, іпотечні кредити, автокредити та кредити на придбання товарів у розстрочку. Особливою популярністю користується продукт «Кредит на картку», який дозволяє отримати кошти дистанційно через мобільний застосунок Приват24 протягом кількох хвилин [29-31]. За даними звітності, обсяг споживчих кредитів фізичним особам зріс більш ніж удвічі за період 2022–2024 років.

Кредитування малого та середнього бізнесу здійснюється через спеціалізовані програми, включаючи державну програму «5-7-9%» та власні продукти банку. ПриватБанк пропонує підприємцям овердрафти, кредитні лінії, кредити на розвиток бізнесу та фінансування обігового капіталу. Важливим елементом є програми кредитування під державні гарантії, які дозволяють знизити вимоги до застави та покращити умови для позичальників.

Дохідність кредитних операцій залишається на високому рівні завдяки значній процентній маржі. Середньозважена ставка за кредитами фізичним особам становить 15-20% річних, за кредитами юридичним особам - 12-18% залежно від типу кредиту та ризик-профілю позичальника. Чистий процентний дохід від кредитних операцій демонструє стійке зростання, що свідчить про ефективність кредитної політики банку.

Депозитна база АТ КБ «ПриватБанк» є основним джерелом фондування його операцій та демонструє стійке зростання протягом аналізованого періоду (табл. 2.6, рис. 2.5). Загальний обсяг коштів клієнтів зріс з 472,0 млрд грн на кінець 2022 року до 621,6 млрд грн станом на 31 грудня 2024 року, що становить приріст на 31,7%. Таке зростання обумовлене високим рівнем довіри населення до державного банку, конкурентними депозитними ставками та розвиненою інфраструктурою обслуговування.

Таблиця 2.6 – Структура депозитної бази АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 рр., млн грн

Категорія	2022	Частка, %	2023	Частка, %	2024	Частка, %
Кошти клієнтів - юридичні особи	98169	20,8	121933	21,9	174401	28,1
Кошти клієнтів - фізичні особи	373801	79,2	433592	78,1	447195	71,9
Поточні рахунки фізичних осіб	227704	48,2	277010	49,9	305057	49,1
Строкові депозити фізичних осіб	83224	17,6	92800	16,7	110698	17,8
Поточні рахунки юридичних осіб	88128	18,7	102374	18,4	130319	21,0
Строкові депозити юридичних осіб	12487	2,6	14004	2,5	17233	2,8
Разом кошти клієнтів	471970	100,0	555525	100,0	621596	100,0

Структура депозитної бази характеризується домінуванням коштів фізичних осіб, частка яких становить 71,9% загального обсягу залучених коштів станом на кінець 2024 року. Однак важливо звернути увагу на чітку тенденцію до зміни цього співвідношення. Якщо у 2022 році коефіцієнт співвідношення коштів фізичних і юридичних осіб становив 3,81:1, то до 2024 року він скоротився до 2,57:1. Це свідчить про успішне просування банку у сегменті корпоративного обслуговування та про ефективність його роботи з бізнес-клієнтами.

Кошти клієнтів - юридичні особи виросли з 98,2 млрд грн до 174,4 млрд грн за три роки, що становить приріст на 77,6% - значно більший, ніж темп зростання коштів фізичних осіб. Це демонструє активну роботу банку над залученням корпоративних клієнтів, насамперед великих та середніх підприємств, які розраховуються через рахунки в банку. Такі кошти часто є більш дешевим джерелом фіндування, оскільки юридичні особи часто утримують більші залишки на своїх рахунках для проведення операцій, не очікуючи значних процентних виплат.

Кошти клієнтів - фізичні особи хоча й виросли абсолютно (з 373,8 млрд грн до 447,2 млрд грн), їхня частка у загальній депозитній базі скоротилась з 79,2% до 71,9%. Це скорочення частки, при зростанні абсолютного обсягу, вказує на те, що темпи залучення коштів від населення є повільнішими, ніж темпи залучення корпоративних клієнтів. Причиною може бути як відтік частини коштів

населення через міграцію та економічну нестабільність, так і переорієнтація банку на роботу з корпоративним сегментом, що потребує менших виплат на депозити.

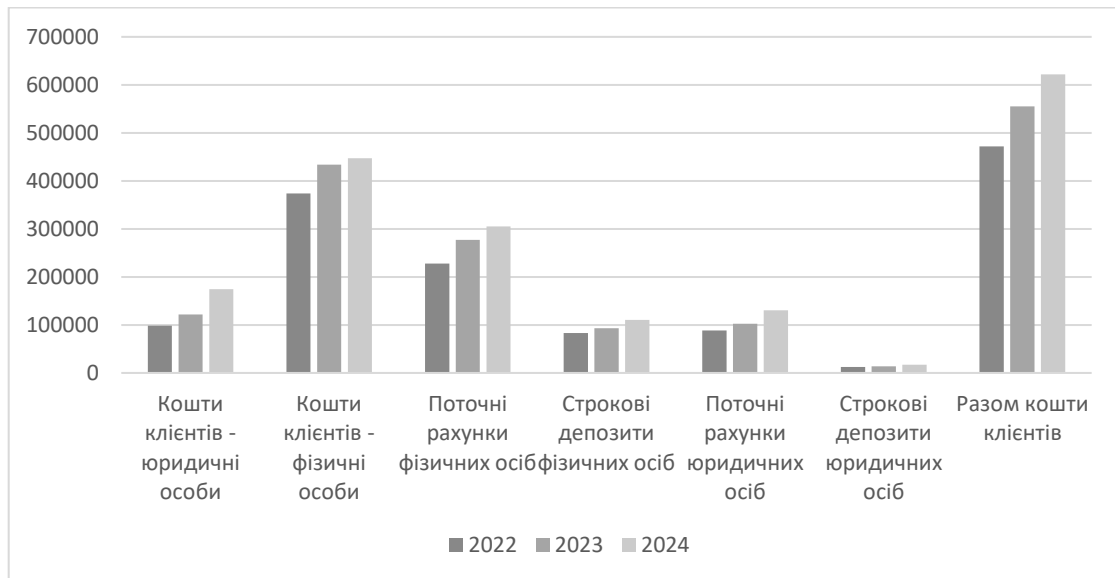


Рис. 2.5 – Динаміка депозитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк»

Поточні рахунки домінують у структурі залучених коштів з об'єднаною часткою 70,1% загального обсягу коштів клієнтів на кінець 2024 року (49,1% від фізичних осіб та 21,0% від юридичних осіб). Таке домінування поточних рахунків є позитивним явищем для банку, оскільки він традиційно виплачує низькі або нульові проценти на поточні рахунки, отримуючи таким чином дешеве фондування.

Окрім того, кошти на поточних рахунках часто мають вищу стабільність у порівнянні зі строковими депозитами, оскільки люди та компанії утримують їх для щоденних платежів.

Однак домінування поточних рахунків також підвищує ризик ліквідності, оскільки ці кошти можуть бути вилучені без попередження. Якщо клієнти раптово почнуть масово виводити кошти через економічну кризу або втрату довіри, банк може опинитись в критичній ситуації, не маючи достатніх ліквідних резервів для задоволення вимог. Тому банку потрібно утримувати достатні обсяги грошових еквівалентів та інструментів легко конвертуються в готівку.

Поточні рахунки фізичних осіб вирости з 227,7 млрд грн до 305,1 млрд грн,

що становить приріст на 34,0% за три роки. Їхня частка в структурі залучених коштів практично не змінилась, залишаючись на рівні близько 49%. Це свідчить про те, що банк успішно утримує свою базу розпорядників поточних рахунків та залучає нові, а також залучає від них побічні кошти для виплати з рахунків.

Строкові депозити фізичних осіб вирости з 83,2 млрд грн до 110,7 млрд грн, що становить приріст на 33,0% за три роки. На відміну від поточних рахунків, їхня частка в структурі залучених коштів зберігалась на рівні близько 17%, що вказує на стабільний рівень попиту на строкові депозити.

Строкові депозити для банку є коштовним джерелом фінансування, оскільки потрібно виплачувати більші процентні ставки. Однак вони забезпечують більшу передбачуваність касових потоків, оскільки їх можна залучити на конкретний період часу без ризику дострокового вилучення.

Поточні рахунки юридичних осіб розпочались з обсягу 88,1 млрд грн та вирости до 130,3 млрд грн, що становить приріст на 47,9% за три роки. Їхня частка в структурі залучених коштів зросла з 18,7% до 21,0%, що вказує на посилену активність корпоративних клієнтів у використанні поточних рахунків для розрахунків та операцій. Таке зростання є критично важливим для банку, оскільки поточні рахунки юридичних осіб часто великих залишків та операціях з високою вартістю, що дозволяє банку отримувати комісійні доходи від платіжних операцій та обслуговування.

Строкові депозити юридичних осіб залишаються найменшою компонентою депозитної бази з часткою 2,8% у 2024 році, вирости з 2,6% у 2022 році. Абсолютно вони збільшились з 12,5 млрд грн до 17,2 млрд грн, що становить приріст на 38,0%. Низька частка строкових депозитів юридичних осіб відображає той факт, що корпоративні клієнти спочатку віддають перевагу поточним рахункам для ведення своєї господарської діяльності, а не залученню тривалого фінансування.

Продуктова лінійка депозитів для фізичних осіб включає строкові депозити з різними термінами розміщення (від 1 до 24 місяців), накопичувальні депозити з можливістю поповнення, депозити з можливістю часткового зняття

та депозити в іноземній валюті. Процентні ставки за депозитами у гривні станом на кінець 2024 року становлять 10-14% річних залежно від суми та терміну розміщення. Особливою популярністю користуються депозити з можливістю дистанційного оформлення через Приват24.

Витрати на залучення коштів демонструють тенденцію до зростання, що пов'язано із підвищенням процентних ставок за депозитами в умовах жорсткої монетарної політики НБУ. Процентні витрати банку зросли з 3,8 млрд грн у 2022 році до 10,7 млрд грн у 2024 році, тобто майже втричі.

Комісійні доходи є другим за значимістю джерелом операційних доходів АТ КБ «ПриватБанк» та відображають ефективність транзакційного бізнесу банку (табл. 2.7).

Загальний обсяг комісійних доходів зріс з 32,9 млрд грн у 2022 році до 46,6 млрд грн у 2024 році, забезпечивши приріст на 41,5%. Чистий комісійний дохід склав 27,8 млрд грн у 2024 році, що на 35,8% перевищує показник 2022 року.

Таблиця 2.7 – Динаміка комісійних доходів та витрат АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 рр., млн грн

Показник	2022	2023	2024	Приріст 2023, %	Приріст 2024, %
Комісійні доходи за РКО та картковими операціями	21439	23766	24993	10,9	5,2
Комісійні доходи за кредитними операціями	3211	3578	3669	11,4	2,5
Комісійні доходи за операціями з валютою	3000	3203	3201	6,8	-0,1
Інші комісійні доходи	5295	11042	14739	108,5	33,5
Разом комісійних доходів	32945	41589	46602	26,2	12,1
Комісійні витрати	12505	17150	18834	37,1	9,8
Чистий комісійний дохід	20440	24439	27768	19,6	13,6

Структура комісійних доходів свідчить про домінування надходжень від розрахунково-касового обслуговування та операцій з платіжними картками, які разом формують понад 50% загального обсягу комісійних доходів. Це відображає сильні позиції банку на ринку платіжних послуг та високу транзакційну активність його клієнтської бази.

Комісійні доходи за кредитними операціями становлять близько 8% загального обсягу та включають комісії за оформлення кредитів, обслуговування

кредитних ліній та супутні послуги.

Цифрові канали є ключовим елементом моделі обслуговування клієнтів ПриватБанку та забезпечують переважну частину транзакційних операцій. Мобільний застосунок Приват24 щодня використовують понад 7,2 млн активних користувачів, а загальна кількість операцій у digital-каналах перевищила 12,2 млрд за 2024 рік.

Частка клієнтів, які користуються виключно цифровими каналами без відвідування відділень, досягла 67%, що є одним із найвищих показників серед українських банків.

Таблиця 2.8 – Показники цифровізації АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Кількість активних платіжних карток, млн	28,27	29,50	31,52
Кількість активних користувачів Приват24, млн	25,0	26,0	28,0
Частка digital-транзакцій, %	85	88	92
Кількість POS-терміналів, тис.	350	380	400
Кількість банкоматів, шт.	8500	8200	7800
Кількість відділень, шт.	1700	1650	1550

Інфраструктура самообслуговування включає мережу з 400 тисяч POS-терміналів для еквайрингу та близько 7800 банкоматів по всій території України. Водночас спостерігається тенденція до скорочення мережі фізичних відділень з 1700 до 1550 за аналізований період на користь розвитку цифрових каналів. Банк активно впроваджує QR-платежі, безконтактні платежі через NFC, онлайн-кредитування та інші інноваційні сервіси.

Питома вага доходів від цифрових послуг у загальній структурі комісійних доходів постійно зростає та станом на 2024 рік перевищує 70%. Це свідчить про успішну цифрову трансформацію бізнес-моделі банку та його здатність монетизувати технологічні переваги.

Водночас зростання комісійних витрат, насамперед на обслуговування міжнародних платіжних систем Visa, MasterCard, стримує темпи зростання чистого комісійного доходу.

2.3. Оцінка рівня диверсифікації портфелю продуктів та порівняння з конкурентами

Оцінка рівня диверсифікації доходів АТ КБ «ПриватБанк» дозволяє визначити ступінь збалансованості його бізнес-моделі та стійкості до ринкових шоків. Аналіз структурних зрушень у джерелах формування прибутку за 2022–2024 роки свідчить про поступову трансформацію профілю дохідності банку в бік посилення залежності від процентних надходжень, що є характерною рисою банківського сектору в умовах високих облікових ставок та значного дефіциту державного бюджету.

Динаміка структури операційних доходів банку (табл. 2.9) демонструє чіткий тренд до зростання питомої ваги чистого процентного доходу. Якщо у 2022 році цей показник складав менше половини операційного результату 49,6%, то станом на кінець 2024 року він досяг домінуючого рівня у 59,1%.

Таблиця 2.9 – Структура операційних доходів АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 рр.

Вид доходу	2022, млн грн	Частка, %	2023, млн грн	Частка, %	2024, млн грн	Частка, %
Чистий процентний дохід	39918	49,6	59622	58,3	66888	59,1
Чистий комісійний дохід	20440	25,4	24439	23,9	27768	24,5
Результат від торговельних операцій	17382	21,6	16087	15,7	16888	14,9
Інші операційні доходи	2815	3,5	2173	2,1	1619	1,4
Разом операційний дохід	80555	100,0	102321	100,0	113163	100,0

Така структурна трансформація обумовлена двома ключовими факторами. Нарощуванням портфеля державних цінних паперів та депозитних сертифікатів НБУ, які генерують стабільний, низькоризиковий грошовий потік. Стабілізацією валютного ринку, що призвело до скорочення можливостей для арбітражу та, як наслідок, зменшення частки результату від торговельних операцій з 21,6% у 2022 році до 14,9% у 2024 році. Чистий комісійний дохід залишається стабільним «другим стовпом» прибутковості, утримуючи частку на рівні близько чверті 24,5% від загального обсягу доходів, що підтверджує лідерство банку в

транзакційному бізнесі.

Аналіз співвідношення процентних та непроцентних доходів (табл. 2.10) вказує на перехід від збалансованої моделі, де частки були майже рівними у 2022 році, до моделі з вираженою процентною домінантою. Зниження коефіцієнта диверсифікації з 0,855 до 0,758 свідчить про звуження джерел генерації прибутку.

Таблиця 2.10 – Показники концентрації та диверсифікації доходів АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Коефіцієнт диверсифікації	0,855	0,771	0,758
Частка процентних доходів, %	49,6	58,3	59,1
Частка непроцентних доходів, %	50,4	41,7	40,9

Основною причиною зростання концентрації доходів є посилення залежності банку від процентних доходів, частка яких зросла з 49,6% до 59,1% протягом 2022–2024 років. Це обумовлено, насамперед, значним портфелем державних цінних паперів та депозитних сертифікатів НБУ, які генерують стабільний процентний дохід в умовах високих облікових ставок. Водночас частка результату від торговельних операцій суттєво знизилась - з 21,6% до 14,9%, що пов'язано зі стабілізацією валютного ринку та зменшенням можливостей для арбітражу. Зростання концентрації на процентних доходах робить фінансовий результат банку більш чутливим до змін монетарної політики НБУ.

Зниження облікової ставки у майбутньому може суттєво вплинути на дохідність активів, тоді як можливості компенсації цих втрат за рахунок комісійних доходів залишаються обмеженими темпами зростання транзакційної активності клієнтів.

Порівняння структури доходів АТ КБ «ПриватБанк» з іншими провідними банками України (табл. 2.11) дозволяє позиціонувати його бізнес-модель як «золоту середину» між класичними державними банками та приватними роздрібними установами.

Таблиця 2.11 – Порівняння структури доходів банків-конкурентів за 2024 рік

Банк	Процентні доходи, %	Комісійні доходи, %	Торговельні доходи, %	Інші доходи, %
ПриватБанк	59,1	24,5	14,9	1,4
Ощадбанк	65,2	18,5	12,8	3,5
Укрексімбанк	72,5	12,3	10,2	5,0
ПУМБ	58,0	25,8	12,5	3,7
Райффайзен Банк	55,3	28,2	13,5	3,0
Укрсиббанк	60,8	22,5	14,2	2,5
ОТП Банк	62,1	20,3	15,1	2,5

У порівнянні з державними Ощадбанком 65,2% процентних доходів та Укрексімбанком 72,5%, ПриватБанк демонструє значно кращу диверсифікацію завдяки потужній комісійній складовій 24,5% проти 18,5% та 12,3% відповідно. Це підкреслює унікальність ПриватБанку серед держбанків як високотехнологічної платформи для роздрібних розрахунків.

Водночас, порівняно з приватними конкурентами, такими як Райффайзен Банк 28,2% комісійних доходів та ПУМБ 25,8%, ПриватБанк має дещо нижчу частку безризикових комісійних доходів та вищу залежність від процентного результату. Це вказує на потенціал для подальшого нарощування частки комісійних продуктів, щоб наблизитися до показників найбільш ефективних приватних гравців.

Детальний аналіз продуктового та клієнтського профілю банку виявляє декілька стратегічних диспропорцій, які створюють ризики для довгострокової стійкості:

1. Інструментальна концентрація. Майже половина активів 49,3% сконцентрована у державних боргових інструментах. Хоча це забезпечує ліквідність та надійність на поточному етапі, це створює ефект «витіснення» класичного кредитування та ставить прибутковість банку в пряму залежність від фіскальної спроможності держави.

2. Сегментна деформація. Спостерігається витіснення корпоративного кредитування роздрібним сегментом. Скорочення частки кредитів бізнесу з 39,5% до 24,5% обмежує роль банку у відновленні реального сектору економіки

та робить кредитний портфель надмірно чутливим до платоспроможності населення, яка є нестабільною в умовах війни.

3. Операційна вразливість. Домінування на ринку платіжних послуг, понад 53,7% активних карток, є беззаперечною конкурентною перевагою, але водночас створює системний операційний ризик. Будь-які технічні збоїв в процесингу ПриватБанку мають непропорційно великий вплив на платіжну інфраструктуру всієї країни.

Таким чином, попри високу поточну прибутковість, модель диверсифікації ПриватБанку потребує балансування шляхом відновлення корпоративного кредитування та розвитку складних комісійних продуктів, які наразі займають незначну частку в структурі доходів.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз стану диверсифікації портфелю продуктів АТ КБ «ПриватБанк» дозволяє сформулювати низку важливих висновків щодо поточного стану та перспектив розвитку банку.

АТ КБ «ПриватБанк» є беззаперечним лідером українського банківського ринку, займаючи домінуючі позиції за обсягом активів 37,1% ринку, депозитів фізичних осіб 22,9%, кредитів фізичних осіб 35% та платіжних карток 53,7%. Загальні активи банку за 2022–2024 роки зросли на 40,9% - з 540,6 млрд грн до 761,5 млрд грн, а чистий прибуток досяг 40,1 млрд грн у 2024 році, що становить понад 43% прибутку всього банківського сектору.

Структура активів банку характеризується значною часткою інвестицій у державні цінні папери 49,3% активів та помірною часткою кредитного портфеля 14,8% активів. Кредитний портфель демонструє виражену тенденцію до переорієнтації на роздрібний сегмент: частка кредитів фізичним особам зросла з 40,3% до 60,0% протягом аналізованого періоду, тоді як частка корпоративного кредитування скоротилась з 39,5% до 24,5%

Депозитна база банку залишається стабільною та зростаючою, досягнувши

621,6 млрд грн станом на кінець 2024 року. Структура фондування характеризується домінуванням коштів фізичних осіб 71,9% та значною часткою поточних рахунків 70,1%, що забезпечує низьку вартість залучення ресурсів.

Комісійні доходи формують 24,5% операційних доходів банку та демонструють стійке зростання завдяки сильним позиціям на ринку платіжних послуг. Цифрові канали забезпечують понад 92% транзакцій, а кількість активних користувачів мобільного застосунку Приват24 перевищує 28 млн осіб.

Рівень диверсифікації доходів банку з тенденцією до зростання концентрації за рахунок збільшення частки процентних доходів з 49,6% до 59,1%. Порівняно з приватними банками-конкурентами, ПриватБанк демонструє дещо нижчий рівень диверсифікації доходів.

Основними «вузькими» місцями продуктового портфеля є: надмірна залежність від інвестицій у державні цінні папери, скорочення корпоративного кредитування, недостатній розвиток нетранзакційних комісійних послуг. Перспективними напрямками диверсифікації є розвиток інвестиційних продуктів, посилення корпоративного банкінгу та інтеграція страхових послуг.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Визначення пріоритетних напрямів диверсифікації та обґрунтування стратегічних засад

Аналіз, проведений у другому розділі дослідження, засвідчив наявність значної концентрації доходів АТ КБ «ПриватБанк» на традиційних продуктах - процентних доходах від кредитування та депозитного бізнесу. Така концентрація робить банк уразливим до коливань ринкових умов, зміни процентних ставок та нормативних вимог. Забезпечення стійкості банку у довгостроковій перспективі передбачає розширення джерел доходів та диверсифікацію продуктового портфеля.

Стратегія диверсифікації для АТ КБ «ПриватБанк» має ґрунтуватися на реальних можливостях банку та особливостях українського ринку фінансових послуг. На основі проведеного аналізу визначено чотири основних напрямів розвитку, які є адекватними до поточного стану та потенціалу установи.

1. Розширення кредитування малого та середнього бізнесу МСБ. Поточна частка цього сегменту в структурі кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» становить близько 15–20%, тоді як у європейських банках цей показник досягає 30–40%. Розвиток цього напрямку передбачає не просто нарощування обсягів кредитування, а й удосконалення підходів до оцінки кредитоспроможності малих підприємств, скорочення часу обробки заявок та адаптацію умов кредитування до особливостей їхньої діяльності. Важливим елементом є диверсифікація по галузям економіки - кредитування сільськогосподарських підприємств, виробників, торговельних підприємств. Це дозволить знизити концентрацію кредитного ризику та отримати доступ до різних джерел доходності.

Розвиток кредитування МСБ передбачає не просто механічне нарощування обсягів кредитування, а змістовне удосконалення підходів до оцінки кредитоспроможності, розробку нових продуктів, адаптованих до особливостей діяльності малих підприємств, та оптимізацію адміністративних процесів обробки кредитних заявок. На практиці це означає скорочення часу обробки заявки з поточних 5–7 робочих днів до 2–3 днів, упровадження спрощеної процедури для кредитів обсягом до визначеної суми, розробку динамічних графіків погашення, які враховують сезонність діяльності позичальника.

Одним з ключових елементів розширення є диверсифікація портфеля МСБ-кредитів за секторами економіки. Поточна структура портфеля характеризується надмірною концентрацією на торговельних та роздрібних операціях 35% портфеля, що робить портфель уразливим до змін кон'юнктури роздрібної торгівлі. Особливо актуальною є необхідність розширення кредитування в прибуткових та дефіцитних секторах, таких як сільське господарство, ІТ та комунікації.

Таблиця 3.1 – Структура портфеля кредитів МСБ за секторами економіки: поточний стан та цільовий розвиток

Сектор економіки	Поточна частка, %	Цільова частка, %	Зміни	Темп розвитку сектору, %	Середня маржа, %
Торгівля та роздрібні послуги	35	28	-7	4	6,5
Виробництво	25	22	-3	2	8,0
Сільське господарство	15	22	7	8	9,5
Транспорт та логістика	12	15	3	5	7,5
ІТ та комунікації	5	6	1	15	12,0
Оздоровлення та туризм	3	4	1	-2	5,5
Будівництво	3	2	-1	1	7,0
Інші сектори	2	1	-1	3	6,0

Аналіз табл. 3.1 дозволяє виявити кілька важливих закономірностей. Вектори з найвищим темпом розвитку ринку - ІТ та комунікації до 15% річного зростання та сільське господарство 8% річного зростання - мають недостатню представленість у портфелі МСБ-кредитів. Розширення присутності банку в цих

секторах дозволить не лише диверсифікувати ризики, але й скористатися тренду зростання цих галузей.

Найбільш маржинальні сектори - ІТ та комунікації 12% маржа та сільське господарство 9,5% маржа - стимулюють розширення кредитування саме в цих напрямках. Переспрямування кредитного портфеля від низькомаржинальної роздрібною торгівлі до більш маржинальних секторів дозволить підвищити загальну дохідність кредитного портфеля при тому ж рівні ризику.

Розширення кредитування у сільськогосподарському секторі особливо важливо у контексті економічного розвитку України. Аграрний сектор є стратегічно важливим і традиційно недофінансованим. Розвиток аграрного кредитування передбачає адаптацію продуктів до сезонності сільськогосподарської діяльності - запровадження кредитних ліній, які враховують цикли посівів та збору врожаю.

Важливим елементом розширення МСБ-кредитування є удосконалення методології оцінки кредитоспроможності малих підприємств. На практиці це означає розробку власних скорингових моделей, які враховують специфіку діяльності малих фірм. Стандартна фінансова звітність часто невелика для оцінки здатності малого підприємця погасити борг, тому необхідні додаткові показники - динаміка виручки, ротація активів, поведінка у використанні рахунків, історія взаємовідносин з постачальниками та клієнтами.

2. Розвиток комісійних доходів від каналів розповсюдження банківських послуг. На даний момент комісійні доходи складають близько 24–25% від загального обсягу доходів банку, що є недостатнім порівняно з кращими світовими практиками. Нарощування комісійних доходів здійснюватиметься через: розширення сервісів платіжних операцій, включаючи валютні переводи та переводи в межах країни; розвиток еквайрингу та обслуговування торговельних мереж; залучення прямих платіжних дозволів та колекторських послуг. Особливу увагу слід приділити цифровим каналам розповсюдження - мобільному застосунку та веб-платформам, де витрати на обслуговування операцій мінімальні, а потенціал масштабування виключно висок.

Розвиток цього напрямку передбачає як розширення спектру комісійних операцій, так й оптимізацію вартості операцій та залучення нових клієнтських сегментів.

Таблиця 3.2 – Структура комісійних операцій та потенціал розширення

Тип комісійної операції	Поточна частка комісій, %	Цільова частка, %	Прогнозований потенціал зростання, %	Джерело зростання
Переводи грошових коштів	32	25	15	Міжнародні переводи
Платіжні операції та розрахунки	35	32	25	Цифрові канали, B2B
Операції з цінними паперами	8	15	40	WealthTech платформа
Операції із іноземною валютою	15	12	10	Конкурентні пропозиції
Гарантії та поручительства	5	8	35	Корпоративні клієнти
Консалтинг та управління	3	5	50	Персональне консультування
Орендні платежі та інші	2	3	20	Інші сервіси

Аналіз структури комісійних операцій показує, що банк має найвищий потенціал розширення у напрямках консалтингу та управління 50% потенціалу, операцій з цінними паперами 40% та гарантій та поручительств 35%. Ці напрями роблять акцент на високомаржинальних послугах, які потребують підвищеної кваліфікації персоналу, але мають низькі витрати обслуговування.

Перший важливий напрям розвитку комісійних доходів - це розширення сервісів платіжних операцій через цифрові канали та розвиток B2B-послуг. На даний момент більшість операцій щодо переводів та платежів здійснюється фізичними особами через канали банку. Однак існує значний потенціал для залучення корпоративних клієнтів, розвитку API для інтеграції платіжних сервісів в системи третіх осіб, запровадження миттєвих платежів через спеціалізовані системи Швидкі платежі, Миттєві платежі.

Другий напрям - це розширення операцій з цінними паперами та розвиток WealthTech-платформи. На даний момент АТ КБ «ПриватБанк» має лише базовий функціонал щодо роботи з цінними паперами. Розширення цього

напряму передбачає розвиток власного брокерського функціоналу або партнерства з провідними брокерами для розповсюдження їх послуг через канали банку.

Третій напрям - розвиток гарантій та поручительств для корпоративних клієнтів. Банк вже пропонує такі послуги, однак їхня частка у портфелі комісій залишається невисокою 5%. Розширення цього напряму передбачає активний маркетинг послуг серед корпоративних клієнтів, розвиток творчих форм гарантій (гарантії виконання контрактів, гарантії розфінансування).

Четвертий напрям - це розширення консалтингових послуг та управління фінансами для клієнтів. Банк може розвивати послуги зі скорочення вартості операцій для клієнтів, оптимізації структури їх фінансування, налагодження ефективних платіжних систем. Такі послуги мають високу маржу та створюють важкий для копіювання конкурентну перевагу.

Важливим елементом розвитку комісійних операцій є переорієнтація портфеля на операції з меншими витратами обслуговування - цифрові канали. Операції, здійснені через мобільний застосунок, мають витрати обслуговування в 10–20 разів нижчі, ніж операції в офлайн-каналах. Тому розширення частки операцій через цифрові канали дозволить одночасно підвищити обсяги комісійних доходів і знизити витрати обслуговування.

3. Розвиток управління активами та інвестиційного консультування. Для розпочатого рівня розвитку АТ КБ «ПриватБанк» цей напрям передбачає не створення власного інвестиційного бізнесу, а запровадження агентських послуг для розповсюдження паїв інвестиційних фондів, структурованих продуктів та консультування щодо формування портфелів цінних паперів. У цьому контексті використовуються партнерства з потужними іноземними управління активами. Клієнти банку отримають доступ до різноманітних інвестиційних інструментів без необхідності виходити за межі взаємовідносин з банком. Дохідність для банку формуватиметься за рахунок комісійних від управління активами та продажу структурованих продуктів.

Розвиток цього напрямку не передбачає створення власного бізнесу управління активами, що потребував би суттєвих капітальних інвестицій та виняткових талантів в управлінні портфелем, а радше розбудову агентських стосунків з провідними у світі управління активами та консалтингу.

Таблиця 3.3 – Аналіз потенціалу управління активами та інвестиційних продуктів

Продукт	Цільовий сегмент	Тип партнерства	Прогнозована комісійна маржа, %	Період запуску
Паї інвестиційних фондів	Приватні інвестори	Агентське, комісія 0,5–1,5%	1,2	2025–2026
Структуровані облігації	Корпоративні клієнти	Видання та розповсюдження	0,8	2026
Консультавання щодо портфелю	High Net Worth Individuals	Робота з окремим консультантом	1,5	2026
Брокерські послуги	Активні трейдери	Коннектор до брокера	0,1	2026–2027
Пенсійні контракти	Молодь 25–35 років	Партнерство з Пенсійними фондами	2,0	2027
ESG-інвестиції	Корпоративні та інституційні	Спільна розробка продуктів	1,0	2025–2026

Перший компонент - розповсюдження паїв інвестиційних фондів. Цей продукт можна запуснути найшвидше, оскільки він потребує лише налагодження технічної інтеграції з системами управління активами та навчання персоналу банку. Комісія для банку складатиме близько 1,2% від керованих активів, що при обсязі активів 5 млрд грн дасть річний дохід близько 60 млн грн.

Другий компонент - структуровані облігації для корпоративних клієнтів. Банк може виступати видавцем структурованих облігацій, які дозволяють корпоративним клієнтам розміщувати грошові потоки з гарантією повернення капіталу та змінною дохідністю, залежною від показників ринку. Такі продукти мають комісію близько 0,8% та залучають клієнтів, які бажають мати гарантований мінімум при участі у зростанні активів.

Третій компонент - консультавання щодо формування портфелю для заможних клієнтів. Це компонент передбачає залучення досвідчених консультантів, які надаватимуть персональні поради заможним клієнтам щодо

структури портфеля, оптимізації податків, планування спадкування. Маржа для такого консультування складає 1–2% від керованих активів.

Четвертий компонент - брокерські послуги для активних трейдерів. Банк не буде розвивати власний брокерський бізнес, а буде виступати коннектором до провідних брокерів, отримуючи невелику комісію від операцій 0,1% або менше. Однак цей компонент важливий для утримання активних клієнтів та залучення молоді в угоди на ринку цінних паперів.

П'ятий компонент - пенсійні контракти для молоді. Банк може розвивати партнерства з пенсійними фондами для розповсюдження пенсійних контрактів молодим клієнтам 25–35 років. Комісія за такі послуги може складати до 2% від внесків.

Шостий компонент - ESG-інвестиції та продукти сталого розвитку. Це напрям особливо актуальний у контексті глобальних тенденцій щодо переходу на сталий розвиток. Банк може розвивати партнерства з управління активами для розповсюдження ESG-фондів та продуктів. Це також дозволяє банку позиціонувати себе як соціально відповідальну установу та залучити інституційних клієнтів та міжнародні фінансування.

4. Розвиток цифрових фінансових екосистем та розширення функціоналу платформи Приват24. Цей напрям передбачає перетворення мобільного застосунку з традиційного каналу обслуговування на міні-екосистему фінансових послуг, через яку користувачі можуть отримувати не лише банківські, але й небанківські фінансові послуги. Інтеграція маркетплейсу фінансових послуг у застосунок дозволить розповсюджувати різноманітні продукти - від страхування до інвестицій - без необхідності користувача переходити до інших застосунків. Цей напрям особливо важливий для утримання молоді та цифрово активних клієнтів.

Розширення функціоналу платформи передбачає інтеграцію нових сервісів та послуг у єдину екосистему. На даний момент Приват24 надає переважно традиційні банківські послуги - рахунки, переводи, платежі. Розширення

функціоналу передбачає додавання послуг, описаних у попередніх напрямках - управління активами, гарантій, консалтингу.

Таблиця 3.4 – Цифрові канали розповсюдження: поточний стан та цільовий розвиток

Цифровий канал	Поточна частка транзакцій, %	Цільова частка, %	Поточна частка доходів, %	Цільова частка доходів, %	Пріоритет розвитку
Мобільний застосунок Приват24	68	55	35	40	Висока
Веб-платформа	18	20	22	18	Середня
USSD і SMS-банкінг	8	8	12	10	Низька
Соціальні мережі	2	5	3	8	Висока
API для бізнесу	3	10	25	20	Висока
Розраховані платежі	1	2	3	4	Середня

Табл. 3.4 показує цікавий парадокс: мобільний застосунок Приват24 генерує найбільшу частку транзакцій 68%, але його частка у доходах менша ніж очікувалося б, лише 35%. Це свідчить про те, що операції через мобільний застосунок мають меншу маржу або менше залучають комісійних операцій. Метою розвитку є переорієнтація платформи на більш маржинальні послуги при утриманні обсягів транзакцій.

Особливо актуальним є розвиток API для бізнесу, який потребує найменших частки транзакцій 3% але генерує найвищу частку доходів 25%. Це свідчить про високу маржу та привабливість B2B-каналу розповсюдження. Розширення цього каналу передбачає активний розвиток партнерських інтеграцій - підключення платіжних систем торговельних мереж, маркетплейсів, корпоративних клієнтів до платіжної інфраструктури АТ КБ «ПриватБанк».

Другий важливий напрям - це розвиток операцій через соціальні мережі. На даний момент частка операцій через соціальні мережі складає лише 2%, але це один з найбільш перспективних каналів для молоді та для розповсюдження нових послуг через цільову рекламу та вірусне поширення. Розширення цього

каналу передбачає розвиток готівкових платежів для змогою розповсюджувати послуги через платіжні чат-боти та месенджери.

Важливим елементом розвитку цифрових екосистем є інтеграція з партнерськими екосистемами та маркетплейсами. Банк може розвивати партнерства з популярними маркетплейсами Prom.ua, Rozetka, платіжними операторами FONDY, EasyPay, мобільними операторами Vodafone, Kyivstar для інтеграції своїх послуг в їхні платформи. Така інтеграція дозволяє банку досягти мільйони потенційних клієнтів без значних капітальних видатків на маркетинг.

Обґрунтування вибору цих напрямів ґрунтується на їхній адекватності до поточного стану вітчизняного банківського ринку. На відміну від розвинених ринків, де банки можуть спеціалізуватися на окремих напрямках, український ринок вимагає від крупних банків універсального підходу. Кожен з обраних напрямів опирається на наявні компетенції та активи АТ КБ «ПриватБанк», при цьому не вимагаючи катастрофічних змін у організаційній структурі або технологічній інфраструктурі (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Узагальнююча таблиця стратегічних заходів диверсифікації та цифровізації АТ КБ «ПриватБанк»

Напрямок розвитку	Захід	Цільовий сегмент	Очікуваний результат
1	2	3	4
Розширення кредитування МСБ	Диверсифікація за портфеля секторами	Агробізнес, ІТ, Виробництво	Зниження частки торгівлі з 35% до 28%; зростання агросектору до 22%, ІТ та комунікацій до 6%
	Оптимізація процесів та скоринг	Малий бізнес	Скорочення часу обробки заявок з 5-7 до 2-3 днів; впровадження динамічних графіків погашення
Розвиток комісійних доходів	Розширення платіжних B2B-сервісів	Корпоративний бізнес	Досягнення частки 32% у комісійних доходах; інтеграція через API
	WealthTech та операції з цінними паперами	Роздрібні та корпоративні клієнти	Зростання частки з 8% до 15%; потенціал росту напряму 40%
	Гарантії та консалтинг	Корпоративні клієнти	Найвищий потенціал росту 35-50%; збільшення частки консалтингу до 5%

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4
Управління активами та інвестиції	Паї інвестиційних фондів (агентська схема)	Приватні інвестори	Комісія 1,2%; прогнозований річний дохід 60 млн грн
	Структуровані облігації	Корпоративні клієнти	Комісія 0,8%; гарантія капіталу для клієнтів
	Консультавання та брокеридж	Зможні клієнти, трейдери	Маржа 1-2% від активів; утримання активних клієнтів через коннектор до брокерів
	Пенсійні контракти та ESG	Молодь 25-3), інституціональні структури	Комісія до 2%; залучення міжнародного фінансування
Цифрові екосистеми	Трансформація Приват24 в екосистему	Масовий сегмент	Зростання частки доходів каналу до 40% при зниженні частки транзакцій до 55%
	Розвиток API для бізнесу	Е-commerce, торговельні мережі	3% транзакцій генерують 20% доходів
	Соціальні мережі та маркетплейси	Молодь, інтернет-користувачі	Зростання частки доходів до 8%; інтеграція з Prom.ua, Rozetka

Реалізація цих напрямів дозволить змістовно змінити структуру доходів банку. Такі зміни суттєво знижуватимуть залежність банку від окремих напрямів діяльності та підвищуватимуть його адаптивність до змін ринкового середовища. Важливим аспектом реалізації стратегії є врахування регуляторних вимог, встановлених Національним банком України. Розширення напрямів діяльності повинне здійснюватися в межах вимог до капіталізації, нормативів концентрації ризиків та вимог до обов'язкових резервів. При цьому розвиток нових напрямів може бути більш ефективним порівняно з традиційним кредитуванням.

3.2. Модель оптимізації структури портфеля банківських продуктів

Формалізація процесу прийняття рішень щодо структури портфеля продуктів передбачає розробку економіко-математичної моделі, яка враховує множину факторів, що впливають на ефективність банківської діяльності. Така модель має бути керуючою, зрозумілою та практично застосовною для цілей стратегічного планування.

Основною ідеєю моделі є оптимізація структури активів та пасивів банку з метою досягнення цільових показників дохідності при дотриманні обмежень, накладених ринковими умовами та регуляторними вимогами. Модель базується на принципах управління активами та пасивами, які широко використовуються в міжнародній банківській практиці.

Нехай портфель активів банку складається з K категорій, кожна з яких характеризується обсягом розміщених коштів A_k та очікуваною дохідністю r_k . Портфель пасивів складається з J категорій, кожна з яких характеризується обсягом залучених коштів L_j та вартістю c_j . Власний капітал банку позначимо як E .

Основна балансова умова має вигляд:

$$\sum_{k=1}^K A_k = \sum_{j=1}^J L_j + E \quad (3.1)$$

Ця умова забезпечує, що сума активів банку дорівнює сумі його зобов'язань та власного капіталу - фундаментальному принципу бухгалтерського обліку.

Цільова функція моделі передбачає максимізацію чистого процентного доходу Net Interest Income, NII як основного показника прибутковості банку:

$$NII = \sum_{k=1}^K A_k r_k - \sum_{j=1}^J L_j c_j \rightarrow \max \quad (3.2)$$

де r_k - очікувана дохідність k -ї категорії активів;

c_j - вартість (собівартість залучення) j -ї категорії пасивів.

У практичній реалізації чистий процентний дохід необхідно скоригувати на необхідні резерви на покриття очікуваних втрат від кредитної діяльності. Такі резерви позначимо як RES_k , де k індексує категорії активів, піддані кредитному ризику. Скоригована цільова функція набуває вигляду:

$$NII_{ad} = \sum_{k=1}^K A_k r_k - \sum_{j=1}^J L_j c_j - \sum_k RES_k \rightarrow \max \quad (3.3)$$

Резерви на кредитні втрати розраховуються на основі оцінки кредитного ризику кожної категорії активів:

$$RES_k = A_k \cdot p_k \cdot LGD_k \quad (3.4)$$

де p_k - ймовірність дефолту для k -ї категорії активів;
 LGD_k - loss given default, втрати у разі дефолту для k -ї категорії.

Перша група обмежень стосується обов'язкових нормативів, встановлених регуляторами. Нормативи достатності капіталу вимагають, щоб коефіцієнт капіталізації, розрахований як відношення власного капіталу до ризик-виправлених активів, не був нижче певного порогу:

$$\frac{E}{\sum_{k=1}^K A_k w_k} \geq CAR_{\min} \quad (3.5)$$

де w_k - вага ризику для k -ї категорії активів;
 CAR_{\min} - мінімальне значення коефіцієнта достатності капіталу, встановлене НБУ.

Друга група обмежень пов'язана з управлінням ліквідністю. Банк повинен утримувати достатню кількість ліквідних активів для задоволення можливих потреб у готівці від клієнтів, вимоги LCR та NSFR:

$$\sum_{k \in LIQ} A_k \times LCR_k \geq \sum_{j \in DEP} L_j \times LR_j \times H \quad (3.6)$$

де LIQ позначає множину ліквідних активів;
 LCR_k - коефіцієнт ліквідності для k -ї категорії активів;
 DEP позначає множину депозитних зобов'язань;
 LR_j - коефіцієнт збігу для j -ї категорії пасивів;
 H - горизонт часу для якого розраховується ліквідність.

Третя група обмежень забезпечує обмеження на концентрацію ризиків за окремими позичальниками або групами позичальників. Ці обмеження

встановлені вітчизняним регулятором і передбачають, що великі кредити окремому позичальнику не повинні перевищувати певну частку капіталу банку:

$$A_{k,i} \leq \alpha \cdot E \quad (3.7)$$

де $A_{k,i}$ - обсяг кредиту і-му позичальнику в межах k-ї категорії;
 α - встановлений регулятором коефіцієнт концентрації.

Четверта група обмежень забезпечує стратегічні цілі банку щодо мінімальних та максимальних обсягів розміщень у окремі категорії активів та залучення пасивів:

$$\begin{aligned} A_{kmin} &\leq A_k \leq A_{kmax} \\ L_{jmin} &\leq L_j \leq L_{jmax} \end{aligned} \quad (3.8)$$

де верхні та нижні межі встановлюються менеджментом банку на основі стратегічних цілей та минулого досвіду.

П'ята група обмежень спрямована на управління матеріальним ризиком, тобто ризиком невідповідності строків погашення активів та пасивів:

$$\sum_{k \in D_t} A_k - \sum_{j \in D_t} L_j \leq GAP_{max} \quad (3.9)$$

де D_t - множина активів та пасивів, строки яких потрапляють у часовий інтервал t ;

GAP_{max} - максимально допустимий розмір розриву між активами та пасивами за цього інтервалом.

Шоста група обмежень забезпечує негативність змінних:

$$A_k \geq 0, L_j \geq 0, E \geq 0 \quad (3.10)$$

Оскільки стратегія диверсифікації передбачає розширення комісійних операцій, базова модель розширюється для включення цього компонента. Комісійні доходи позначимо як:

$$COMM = \sum_{i=1}^M C_i \times v_i \quad (3.11)$$

де C_i - обсяг i -ї комісійної операції;
 v_i - комісійна ставка для i -ї операції.

Загальна дохідність портфеля банку розширюється:

$$REVENUE = NII_{ad} + COMM \rightarrow \max \quad (3.12)$$

Комісійні операції, як правило, не вимагають розміщення великих обсягів капіталу, що робить їх особливо привабливими з перспективи оптимізації поточної дохідності.

У практиці управління активами та пасивами важливо враховувати невизначеність щодо майбутніх процентних ставок, поведінки клієнтів та макроекономічних умов. Для врахування цієї невизначеності модель розширюється за допомогою сценарного аналізу.

Таким чином, модель може сформулюватися як багатокритеріальна задача оптимізації, де одночасно максимізується очікувана дохідність та мінімізується її мінливість:

Успішна реалізація моделі залежить від якості вхідних параметрів. Параметри моделі отримуються з кількох джерел. Історичні дані про дохідність різних категорій активів та вартість залучення коштів отримуються з внутрішніх звітів банку за останні 3–5 років. Верогідності дефолту та втрати у разі дефолту розраховуються на основі статистичного аналізу неповернених кредитів за категоріями. Регуляторні коефіцієнти запозичуються з інструкцій НБУ. Стратегічні границі встановлюються менеджментом банку на основі довгострокових цілей. Особливо важливим є коректна оцінка поведінки клієнтів - як і коли вони виводять депозити, як реагують на зміни процентних ставок. Ці

параметри можуть бути отримані з аналізу історичних даних та спеціальних досліджень.

3.3. Механізми та етапи реалізації стратегії диверсифікації

Успішна реалізація стратегії диверсифікації вимагає ретельного планування та послідовної реалізації. Процес впровадження розподіляється на чотири послідовних етапи, кожен з яких має чітко визначені цілі, ключові результати та показники успіху.

Перший етап: Аналіз та підготовка 2025 рік

На першому етапі проводиться глибокий аналіз поточного стану портфеля банківських продуктів та визначаються конкретні напрями розширення, які найбільше відповідають можливостям банку. Цей етап передбачає кількісний та якісний аналіз кожного з п'яти запропонованих напрямів диверсифікації.

Для розширення кредитування МСБ проводиться докладна сегментація середніх та малих підприємств за галузями, розмірами, історією комунікацій з банком. Визначаються найбільш перспективні сегменти з урахуванням їхньої платоспроможності та потенціалу зростання. На основі цього аналізу розробляються нові критерії оцінки кредитоспроможності, адаптовані до специфіки МСБ, включаючи прості методи скорингу, які не вимагають складного фінансового звітування.

Для комісійних операцій проводиться аналіз обсягів та структури операцій по кожному типу послуги. Визначаються «вузькі місця» у обробці платежів, виявляються можливості для оптимізації витрат та підвищення комісійних ставок. Аналізується конкурентне середовище для визначення оптимального позиціонування пропозицій банку.

Для управління активами проводиться оцінка поточної клієнтської бази та визначаються сегменти клієнтів, які мають найбільшу готовність інвестувати в цінні папери та фонди. Дослідження проводяться як через кількісний аналіз (аналіз балансів клієнтів), так і через якісні методи (фокус-групи, інтерв'ю).

Для страхових продуктів визначаються потенційні партнери серед страховиків, проводяться переговори щодо умов партнерства та комісійних ставок. Аналізується потенціальний обсяг ринку для різних видів страхування.

Для цифрових екосистем проводиться аудит поточних можливостей платформи Приват24 та визначаються необхідні інвестиції в розширення функціональності.

На цьому етапі також формуються проектні команди, що будуть відповідати за реалізацію кожного напрямку. Проводяться тренінги для персоналу з метою підготовки до запуску нових продуктів. Розраховуються прогнозовані показники дохідності та витрат для кожного напрямку.

Другий етап: запуск базових продуктів 2025–2026 роки

На другому етапі здійснюється практичний запуск нових продуктів та каналів розповсюдження. Запуск відбувається поступово, починаючи з окремих напрямків, що мають найвищу готовність.

Розширення кредитування МСБ починається з пілотного проекту у кількох регіонах, де банк має найбільшу присутність. На основі досвіду пілотного проекту уточнюються критерії оцінки кредитоспроможності та умов кредитування. Важливим елементом є забезпечення персоналу банку навичками роботи з новою методологією оцінки ризику.

Комісійні операції розширюються через розвиток нових типів послуг та оптимізацію діючих. Особливий акцент робиться на розвитку услуг платіжного розповсюдження, де потенціал нарощування комісій особливо високий.

Інтеграція страхових продуктів починається з укладення договорів з партнерами-страховиками та розроблення продуктів, що будуть розповсюджуватися через канали банку. Персонал банку проходить спеціальне навчання щодо основ страхування та умов пропонуванних продуктів.

Управління активами розпочинається з розробки агентського договору з провідним управління активами та розширення функціональності мобільного застосунку для розповсюдження інвестиційних продуктів.

На цьому етапі проводиться активна комунікація з клієнтами щодо нових продуктів, організуються презентації та тренінги для персоналу комерційних підрозділів.

Третій етап: масштабування та оптимізація (2026–2027 роки)

На третьому етапі відбувається масштабування успішних продуктів та оптимізація невдалих. Продукти, які продемонстрували позитивну реакцію на ринку та задовільні показники дохідності, розширюються на всі території присутності банку. Для кредитування МСБ розширюються критерії оцінки ризику на основі накопленого досвіду, розвивається консалтингова підтримка для МСБ клієнтів. Можливе введення динамічних графіків погашення кредитів, що враховують сезонність бізнесу позичальників. Комісійні операції оптимізуються щодо витрат обслуговування, розширюються до нових типів операцій та каналів розповсюдження. Особливо активно розвивається розповсюдження через цифрові канали, де витрати обслуговування мінімальні. Управління активами інтегрується у цілісну пропозицію для розпізнавання клієнтів, поєднуючи кредитні продукти, вклади та інвестиції у єдину рекомендацію. На цьому етапі також проводиться регіональна експансія - розширення нових продуктів на території, де раніше їх не було.

Четвертий етап: консолідація та повна інтеграція 2027–2028 роки

На четвертому етапі проводиться повна консолідація досягнутих результатів та інтеграція всіх нових продуктів у єдину банківську екосистему. На цьому етапі відбувається оцінка результативності кожного напрямку та видалення з портфеля продуктів, які не досягли цільових показників.

Портфель активів та пасивів переглядається з метою оптимізації з урахуванням накопленого досвіду та змін ринкових умов. Запускаються програми крос-продажу, де персонал банку системно рекомендує клієнтам релевантні продукти з розширеного портфеля. Це дозволяє підвищити цінність кожного клієнта та увести середній дохід на одного клієнта.

Реалізація стратегії вимагає суттєвих інвестицій у технологічну інфраструктуру. Пріоритетні напрями включають:

- Розширення функціональності мобільного застосунку Приват24 для підтримки нових типів операцій та продуктів. Це передбачає розвиток API для інтеграції з партнерськими системами (страховиків, управління активами).
- Розвиток CRM-системи для кращого відстеження клієнтських потреб та рекомендацій продуктів.
- Впровадження систем автоматизації обробки операцій для зниження витрат обслуговування комісійних операцій.
- Розвиток аналітичних систем для підтримки прийняття рішень щодо оптимальної структури портфеля.
- Посилення кібербезпеки та захисту даних у зв'язку з розширенням спектру послуг та числа інтеграцій з партнерськими системами.

Протягом всіх етапів реалізації стратегії необхідний постійний моніторинг прогресу та контроль за досягненням цільових показників. Регулярні звіти про прогрес подаються вищому менеджменту та раді директорів. На основі цих звітів приймаються рішення щодо темпу впровадження, можливого коригування планів чи переспрямування ресурсів.

Впровадження стратегії диверсифікації пов'язане з кількома категоріями ризиків, які необхідно ідентифікувати, оцінити та управляти ними протягом всього періоду реалізації (табл. 3.6).

Ринкові ризики пов'язані з можливістю недостатнього попиту на нові продукти. Стратегія мінімізації передбачає проведення пілотних проектів перед масовим запуском продуктів, що дозволяє виявити проблеми на ранній стадії. Крім того, розповсюдження нових продуктів підтримується активною маркетинговою кампанією та прямою роботою персоналу комерційних підрозділів з клієнтами.

Ризик збільшення NPL у МСБ портфелі є важливим, оскільки МСБ-сегмент традиційно має вищі показники дефолту. Мінімізація включає консервативне налаштування моделей скорингу, формування достатніх резервів та активний моніторинг якості портфеля.

Операційні ризики пов'язані з можливістю операційних збоїв при запуску нових систем та процесів. Мінімізація включає правильне планування, тестування систем перед запуском, виділення резервних ліній обробки операцій та постійне навчання персоналу.

Таблиця 3.6 – Ризики впровадження та план управління ризиками

Тип ризику	Специфічний ризик	Ймовірність	Вплив	Шляхи мінімізації
Ринковий	Недостатній попит на МСБ-кредити	Середня	Високий	Пілотні проекти, маркетинг
	Збільшення NPL у МСБ портфелі	Середня	Високий	Консервативне скорування, резерви
	Конкуренція від фінтеху	Висока	Високий	Диференціація, висока якість
Операційний	Затримання в запуску продуктів	Низька	Середній	Правильне планування, тестування
	Якість надання послуг	Низька	Середній	Навчання, стандарти якості
	Помилки в скорингу МСБ	Середня	Високий	Валідація моделей на історичних даних
Регуляторний	Зміни регульованого середовища	Середня	Високий	Юридичний супровід, моніторинг
	Додаткові капітальні вимоги	Низька	Високий	Планування капіталізації
	Обмеження комісійних ставок	Середня	Середній	Диверсифікація доходів
Кадровий	Відтік кваліфікованих кадрів	Висока	Середній	Конкурентна оплата, кар'єрні можливості
	Нестача фахівців управління активами	Висока	Високий	Найм досвідчених фахівців
Технологічний	Затримання розвитку API	Низька	Середній	Залучення ІТ партнерів
	Кібератаки на нову інфраструктуру	Середня	Високий	Інвестиції у кібербезпеку, аудити

Регуляторні ризики пов'язані з можливістю змін у регульованому середовищі, які можуть вплинути на рентабельність нових продуктів. Мінімізація включає активний моніторинг змін у законодавстві, юридичний супровід розробки нових продуктів та участь в консультуванні регуляторів щодо нових ініціатив.

Кадрові ризики пов'язані з можливістю відтоку кваліфікованих фахівців та нестачею спеціалізованих компетенцій на ринку праці. Мінімізація включає

конкурентоспроможні умови оплати праці, розвиток кар'єрних можливостей, внутрішнє навчання та залучення досвідчених фахівців з інших установ.

Технологічні ризики пов'язані з можливістю технічних проблем при розвитку нової інфраструктури. Мінімізація включає залучення досвідчених ІТ-партнерів, проведення аудитів архітектури та постійне інвестування у кібербезпеку та посилення захисту.

Управління ризиками здійснюється через регулярні засідання ризик-комітету, на яких обговорюються виявлені ризики та адекватність плану мінімізації. Кожному ризику призначається власник, який відповідає за моніторинг та управління цим ризиком.

Успіх реалізації стратегії залежить від якості виконання усіх цих компонентів - від ідентифікацій реальних потреб ринку до ретельного управління ризиками та постійного контролю за дотриманням плану. Чітка організація, адекватні інвестиції та активне управління змінами дозволять АТ КБ «ПриватБанк» успішно реалізувати стратегію диверсифікації та суттєво поліпшити свою стійкість та конкурентну позицію на ринку фінансових послуг.

Висновки до розділу 3

Розроблена стратегія диверсифікації банківських продуктів АТ КБ «ПриватБанк» ґрунтується на чотирьох основних напрямках розвитку, які адекватні до поточного стану та потенціалу установи. Кожен напрям має чіткі цілі щодо збільшення дохідності та управління ризиками.

На основі методів управління активами та пасивами розроблена економіко-математична модель, яка дозволяє оптимізувати структуру портфеля з врахуванням балансових, регуляторних та ринкових обмежень. Модель враховує невизначеність через сценарний аналіз та дозволяє виробляти обґрунтовані рішення щодо розміщення ресурсів.

Запропонований чотири етапний план реалізації забезпечує поступову адаптацію персоналу та технологічної інфраструктури до змін. На кожному етапі відбувається навчання, оптимізація та консолідація результатів.

Успіх реалізації стратегії залежить від якості вхідних параметрів моделі, компетенцій персоналу та адекватності технологічної підтримки. Постійний моніторинг та контроль дозволять своєчасно виявити відхилення від плану і зробити необхідні коригування.

РОЗДІЛ 4

РОЗРАХУНОК ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

4.1. Розрахунок параметрів оптимізаційної моделі диверсифікації банківських продуктів

Для практичної реалізації стратегії диверсифікації банківських продуктів необхідно здійснити параметризацію та розрахунок оптимізаційної моделі, описаної у третьому розділі дослідження. Математична модель оптимізації портфеля активів та пасивів банку базується на класичному підході до максимізації чистого процентного доходу при дотриманні системи регуляторних та внутрішніх обмежень. Розрахунок виконано на основі фактичних даних консолідованої фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк» за 2024 рік.

Вихідними даними для параметризації моделі слугують показники балансу та звіту про прибутки та збитки банку. Станом на 31 грудня 2024 року загальний обсяг активів АТ КБ «ПриватБанк» становив 761,5 млрд грн. Кредитний портфель клієнтів складав 93,2 млрд грн, у тому числі кредити корпоративним клієнтам - 46,6 млрд грн, кредити малому та середньому бізнесу - 18,8 млрд грн, роздрібні кредити - 27,8 млрд грн. Інвестиційні цінні папери становили 110,7 млрд грн, грошові кошти та їх еквіваленти - 151,8 млрд грн. Депозитний портфель банку складав 676,6 млрд грн, у тому числі депозити фізичних осіб - 605,0 млрд грн, депозити юридичних осіб - 71,6 млрд грн. Власний капітал банку становив 81,0 млрд грн.

Для побудови оптимізаційної моделі портфель активів банку структуровано за шістьма основними категоріями $K = 6$, кожна з яких характеризується обсягом розміщених коштів A_k , очікуваною дохідністю r_k , вагою ризику w_k для розрахунку ризико-зважених активів, ймовірністю дефолту p_k та коефіцієнтом втрат у разі дефолту LGD_k . Портфель пасивів структуровано

за чотирма категоріями $J = 4$, кожна з яких характеризується обсягом залучених коштів L_j та вартістю залучення c_j .

Категорія грошових коштів та їх еквівалентів A_1 включає залишки на кореспондентських рахунках, депозитні сертифікати Національного банку України та готівкові кошти. Станом на кінець 2024 року обсяг цієї категорії становив 151768 млн грн або 19,9% загальних активів. Середня дохідність активів даної категорії оцінюється на рівні 8,0% річних, що відповідає ставці за депозитними сертифікатами НБУ. Вага ризику для грошових коштів встановлена на рівні 0%, оскільки вони не несуть кредитного ризику. Ймовірність дефолту для цієї категорії дорівнює нулю.

Категорія корпоративних кредитів A_2 охоплює кредити, надані великим підприємствам. Обсяг цієї категорії становив 46602 млн грн або 6,1% активів. Середня дохідність корпоративних кредитів оцінюється на рівні 14,5% річних з урахуванням облікової ставки НБУ та кредитних спредів. Вага ризику для корпоративних кредитів становить 100% відповідно до вимог Базельського комітету. Ймовірність дефолту оцінюється на рівні 2,5%, коефіцієнт втрат у разі дефолту LGD - 45%.

Категорія кредитів малому та середньому бізнесу A_3 є ключовою для стратегії диверсифікації. Поточний обсяг становить 18834 млн грн або лише 2,5% активів, що свідчить про значний потенціал розширення. Дохідність кредитів МСБ оцінюється на рівні 18,5% річних - вона є вищою порівняно з корпоративними кредитами через підвищену маржу та комісії. Вага ризику становить 100%. Ймовірність дефолту для МСБ вища і становить 4,5%, LGD - 45%.

Категорія роздрібних кредитів A_4 включає кредити фізичним особам - споживчі та карткові кредити. Обсяг становить 27768 млн грн або 3,6% активів. Дохідність роздрібних кредитів є найвищою серед усіх категорій - 24,5% річних. Вага ризику для роздрібних кредитів встановлена на рівні 75% відповідно до стандартизованого підходу Базель III. Ймовірність дефолту - 3,5%, LGD - 45%.

Категорія інвестиційних цінних паперів A_5 переважно складається з облігацій внутрішньої державної позики України. Обсяг становить 110699 млн грн або 14,5% активів. Дохідність ОВДП оцінюється на рівні 12,5% річних. Вага ризику для державних облігацій України становить 0% для цілей розрахунку нормативу достатності капіталу. Ймовірність дефолту приймається рівною нулю.

Категорія інших активів A_6 включає міжбанківські операції, основні засоби, нематеріальні активи та інші непроцентні активи загальним обсягом 405 790 млн грн або 53,3% активів. Ця категорія розглядається як фіксована і не підлягає оптимізації. Дохідність оцінюється на рівні 2,0% річних. Вага ризику становить 20%.

Таблиця 4.1 – Структура активів АТ КБ «ПриватБанк» та параметри оптимізаційної моделі

k	Категорія активів	A_k , млн грн	r_k , %	w_k	p_k , %	LGD_k , %
1	Грошові кошти та еквіваленти	151768	8,0	0,00	0,0	0
2	Корпоративні кредити	46602	14,5	1,00	2,5	45
3	Кредити МСБ	18834	18,5	1,00	4,5	45
4	Роздрібні кредити	27768	24,5	0,75	3,5	45
5	Інвестиційні цінні папери	110699	12,5	0,00	0,0	0
6	Інші активи	405790	2,0	0,20	0,0	0
-	Разом	761461	-	-	-	-

Структура пасивів банку включає чотири основні категорії. Депозити фізичних осіб L_1 становлять 605040 млн грн або 88,9% від загальних зобов'язань. Середня вартість залучення депозитів фізичних осіб оцінюється на рівні 3,5% річних, що враховує значну частку поточних та ощадних рахунків з низькими ставками. Депозити юридичних осіб L_2 становлять 71604 млн грн або 10,5% зобов'язань із середньою вартістю залучення 5,5% річних. Кошти банків L_3 на звітну дату відсутні. Інші зобов'язання L_4 становлять 3813 млн грн і є безпроцентними.

Перевірка балансової рівності підтверджує коректність вихідних даних. Сума активів $\Sigma A_k = 761461$ млн грн точно дорівнює сумі зобов'язань та власного капіталу $\Sigma L_j + E = 680457 + 81004 = 761461$ млн грн, що відповідає

фундаментальному принципу бухгалтерського обліку та балансовому обмеженню моделі.

Таблиця 4.2 – Структура пасивів АТ КБ «ПриватБанк» та вартість залучення

j	Категорія пасивів	L _j , млн грн	Частка, %	c _j , %
1	Депозити фізичних осіб	605040	88,9	3,5
2	Депозити юридичних осіб	71604	10,5	5,5
3	Кошти банків	0	0,0	11,0
4	Інші зобов'язання	3813	0,6	0,0
-	РАЗОМ зобов'язань	680457	100,0	-
-	Власний капітал Е	81004	-	-
-	Всього пасивів та капіталу	761 461	-	-

Математичне формулювання оптимізаційної задачі передбачає максимізацію скоригованого чистого процентного доходу Π_{ad} при дотриманні системи обмежень. Підставляючи числові значення параметрів, отримуємо цільову функцію у розгорнутому вигляді:

$$\begin{aligned} \Pi_{ad} = & 0,08 \cdot A_1 + 0,145 \cdot A_2 + 0,185 \cdot A_3 + 0,245 \cdot A_4 + 0,125 \cdot A_5 + 0,02 \cdot A_6 \\ & - 0,035 \cdot L_1 - 0,055 \cdot L_2 - 0,11 \cdot L_3 - 0 \cdot L_4 \\ & - A_2 \cdot 0,025 \cdot 0,45 - A_3 \cdot 0,045 \cdot 0,45 - A_4 \cdot 0,035 \cdot 0,45 \rightarrow \max \end{aligned}$$

Розрахунок процентного доходу від активів для поточного портфеля здійснюється шляхом множення обсягу кожної категорії на відповідну дохідність:

$$151768 \times 0,08 + 46602 \times 0,145 + 18834 \times 0,185 + 27768 \times 0,245 + 110699 \times 0,125 + 405790 \times 0,02 = 51139,4$$

Покроковий розрахунок дає наступні проміжні результати:

грошові кошти генерують 12141,4 млн грн процентного доходу,

корпоративні кредити - 6757,3 млн грн,

кредити МСБ - 3484,3 млн грн,

роздрібні кредити - 6803,2 млн грн,

інвестиційні цінні папери - 13837,4 млн грн,

інші активи - 8115,8 млн грн.

Загальний процентний дохід від активів становить 51139,4 млн грн.

Розрахунок процентних витрат на пасиви виконується аналогічно:

$$605040 \times 0,035 + 71604 \times 0,055 + 0 \times 0,11 + 3813 \times 0 = 25114,6$$

Витрати на депозити фізичних осіб становлять 21176,4 млн грн,

на депозити юридичних осіб - 3938,2 млн грн. Загальні процентні витрати на пасиви складають 25114,6 млн грн.

Розрахунок резервів на кредитні втрати здійснюється для категорій активів, що несуть кредитний ризик:

$$RES_2 = 46602 \times 0,025 \times 0,45 = 524,3 \text{ млн грн}$$

$$RES_3 = 18834 \times 0,045 \times 0,45 = 381,4 \text{ млн грн}$$

$$RES_4 = 27768 \times 0,035 \times 0,45 = 437,3 \text{ млн грн}$$

$$\sum RES_k = 524,3 + 381,4 + 437,3 = 1343,0 \text{ млн грн}$$

Скоригований чистий процентний дохід поточного портфеля:

$$NII_{ad} = 51139,4 - 25114,6 - 1343,0 = 24681,7 \text{ млн грн}$$

Ризико-зважені активи поточного портфеля розраховуються за формулою:

$$RWA = 151768 \times 0 + 46602 \times 1,0 + 18834 \times 1,0 + 27768 \times 0,75 + 11699 \times 0 + 405790 \times 0,2 = 167420 \text{ млн грн}$$

Коефіцієнт достатності капіталу поточного портфеля:

$$CAR = 81004 / 167420 \times 100\% = 48,4\%$$

Таблиця 4.3 – Розрахунок показників поточного портфеля

Показник	Формула	Значення
Процентний дохід від активів	$\Sigma(A_k \times r_k)$	51139,4 млн грн
Процентні витрати на пасиви	$\Sigma(L_j \times c_j)$	25114,6 млн грн
Резерви на кредитні втрати	ΣRES_k	1343,0 млн грн
Скоригований НІІ	NII_{ad}	24681,7 млн грн
Ризико-зважені активи	RWA	167420 млн грн
Коефіцієнт достатності капіталу	CAR	48,4%

Система обмежень моделі включає декілька груп. Балансове обмеження забезпечує рівність суми всіх категорій активів сумі зобов'язань та власного капіталу.

Обмеження достатності капіталу вимагає, щоб коефіцієнт CAR не був нижчим за мінімальне нормативне значення 10%:

$$CAR \geq 10\%$$

З урахуванням власного капіталу 81004 млн грн, максимально допустимий обсяг ризико-зважених активів становить:

$$RWA_{\max} = 81004 / 0,10 = 810040 \text{ млн грн}$$

Обмеження ліквідності забезпечує достатню частку високоліквідних активів більше 20%

Для поточного портфеля частка ліквідних активів становить:

$$(151768 + 110699) / 761461 = 34,5\%$$

Основними векторами реструктуризації є: зменшення частки грошових коштів з 151768 до 100000 млн грн, збільшення кредитів МСБ з 18834 до 50000 млн грн, збільшення роздрібних кредитів з 27768 до 40000 млн грн та незначне коригування корпоративних кредитів та цінних паперів. Категорія інших активів залишається фіксованою на рівні 405790 млн грн (табл. 4.4).

Таблиця 4.4 - Порівняння поточної та оптимізованої структури активів

Категорія активів	Поточний, млн грн	Поточний, %	Оптимізований, млн грн	Оптимізований, %	Зміна, млн грн
Грошові кошти та еквіваленти	151768	19,9	100000	13,1	-51768
Корпоративні кредити	46602	6,1	50000	6,6	3398
Кредити МСБ	18834	2,5	50000	6,6	31166
Роздрібні кредити	27768	3,6	40000	5,3	12232
Інвестиційні цінні папери	110699	14,5	115671	15,2	4972
Інші активи	405790	53,3	405790	53,3	0
Разом	761461	100,0	761461	100,0	0

Результати оптимізації портфеля активів, представлені в табл. 4.4 та рис. 4.1, демонструють докорінну трансформацію структури балансу АТ КБ «ПриватБанк» без зміни його загального обсягу. Сумарний обсяг активів залишається на рівні 761461 млн грн, однак склад портфеля змінюється суттєво, відбиваючи стратегічні пріоритети розвитку банку на наступні три роки.

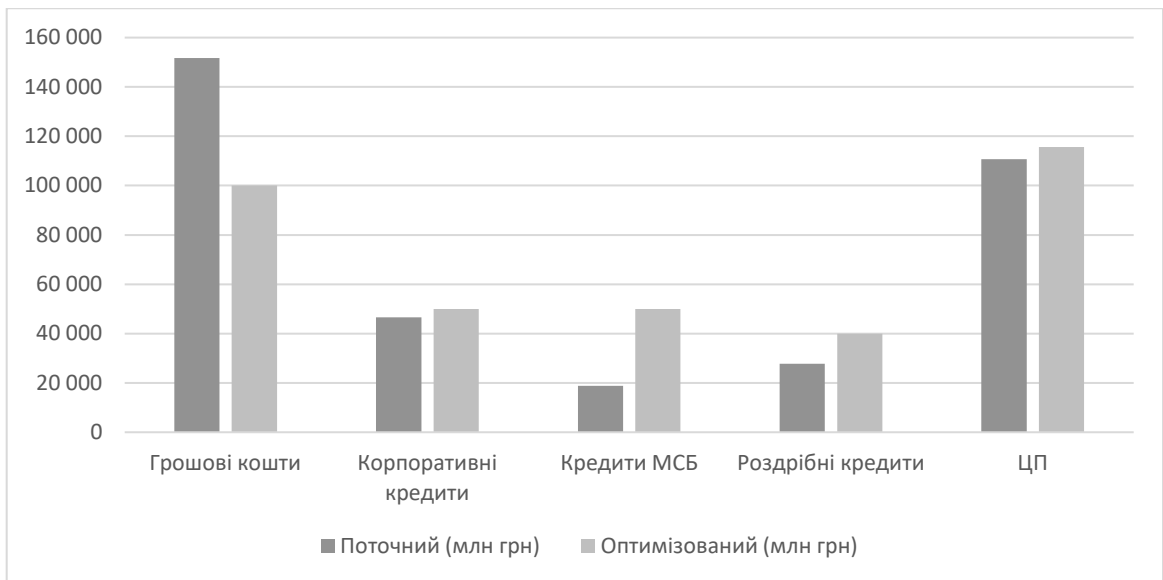


Рис. 4.1 – Порівняння поточної та оптимізованої структури активів

Найбільш суттєвою перетворенням є скорочення частки грошових коштів та їх еквівалентів з 151768 млн грн 19,9% від активів до 100000 млн грн 13,1%. Це скорочення на 51768 млн грн обумовлено необхідністю переспрямування коштів з низькодохідних ліквідних активів до більш прибуткових кредитних інструментів. Незважаючи на скорочення абсолютного обсягу, залишок грошових коштів залишається достатнім для забезпечення поточної ліквідності та дотримання нормативу мінімальної ліквідності $LCR \geq 100\%$ в розмірі понад 100 млрд грн. Таке рішення не створює ризиків для фінансової стабільності установи.

Другим ключовим вектором оптимізації є значне розширення портфеля кредитів малому та середньому бізнесу з 18834 млн грн до 50000 млн грн, що становить приріст на 31166 млн грн або 165%. Це розширення відбиває стратегічний пріоритет банку щодо розвитку МСБ-сегменту, який характеризується вищою дохідністю 18,5% річних порівняно з корпоративними кредитами 14,5%, але при цьому вимагає більш ретельного управління ризиком. Частка кредитів МСБ у кредитному портфелі зростає з 20,2% до 35,7%, що робить цей сегмент найбільшим за обсягом в структурі кредитування банку. Така концентрація обумовлена наявністю достатніх компетенцій банку в оцінці та

управлінні ризиками МСБ, а також його встановленою репутацією в цьому сегменті.

Третім значним вектором розвитку є збільшення роздрібного кредитного портфеля з 27768 млн грн до 40000 млн грн, приріст на 12232 млн грн або 44%. Роздрібні кредити характеризуються найвищою дохідністю серед усіх активів 24,5% річних, але водночас й найвищим індивідуальним ризиком дефолту. Розширення цього сегменту визнається обґрунтованим з урахуванням масштабної клієнтської бази банку) та високої ефективності його каналів розповсюдження.

Портфель корпоративних кредитів збільшується скромніше — з 46602 млн грн до 50000 млн грн, приріст на 3398 млн грн або 7,3%. Це відбиває обережний підхід до розширення роботи з великими підприємствами, які мають меншу дохідність та часто потребують більших обсягів фінансування, що відволікає капітальні ресурси банку від інших напрямів.

Обсяг інвестиційних цінних паперів також розширюється з 110699 млн грн до 115671 млн грн, приріст на 4972 млн грн або 4,5%, що відбиває потребу в дивергентних активах та безпечних інструментах для управління ліквідністю та формування бази достатнього капіталу.

Категорія інших активів залишається на незмінному рівні 405790 млн грн 53,3% від загальних активів, що відображує фіксованість цього портфеля та його неелегантність до оптимізації. Цей портфель включає основні засоби, нематеріальні активи, міжбанківські операції та інші непроцентні активи, які необхідні для функціонування банку і не підлягають значним структурним змінам.

Розрахунок ключових показників оптимізованого портфеля дозволяє кількісно оцінити економічний ефект запропонованої реструктуризації активів. На основі параметризованої моделі, розробленої з урахуванням фактичних даних банку та ринкових умов, виконано комплексний аналіз впливу змін у структурі активів на процентні доходи, видатки, резерви та ключові коефіцієнти достатності капіталу. Такий детальний розрахунок необхідний для

обґрунтування прийнятності оптимізованого портфеля з позицій як комерційної ефективності, так і регуляторної відповідності.

Таблиця 4.5 – Результати оптимізації портфеля

Показник	Поточний	Оптимізований	Зміна
Процентний дохід від активів, млн грн	51139,4	56874,7	5735,3
Процентні витрати на пасиви, млн грн	25114,6	25114,6	0
Резерви на кредитні втрати, млн грн	1343,0	2205,0	862,0
Скоригований НП, млн грн	24681,7	29555,1	4873,3
Ризико-зважені активи RWA, млн грн	167420	211158	43738
Коефіцієнт достатності капіталу CAR, %	48,4	38,4	-10,0

Результати оптимізації портфеля активів, представлені в таблиці 4.5, демонструють значний позитивний вплив запропонованої реструктуризації на основні показники фінансової результативності АТ КБ «ПриватБанк» при дотриманні всіх нормативних обмежень, встановлених регулятором.

Процентний дохід від активів зростає з 51139,4 млн грн до 56874,7 млн грн, що становить приріст на 5735,3 млн грн або 11,2%. Таке зростання обумовлено перерозподілом активів у напрямку більш дохідних інструментів, зокрема розширенням портфелів МСБ та роздрібних кредитів, при одночасному скороченні низькодохідних грошових коштів. Абсолютне значення приросту процентного доходу в розмірі 5,7 млрд грн кваліфікується як суттєве і визнається основним економічним результатом оптимізації портфеля активів.

Процентні витрати на пасиви залишаються на незмінному рівні 25114,6 млн грн. Це свідчить про те, що запропонована реструктуризація активів не передбачає змін у структурі та обсягах залучення коштів клієнтів, тобто у пасивній частині балансу. Така умова є обґрунтованою, оскільки основною метою оптимізації є кращий розподіл вже залучених ресурсів, а не зміна їх обсягів чи вартості. Незмінність витрат на пасиви означає, що весь приріст процентного доходу транслюється у приріст чистого процентного доходу банку.

Резерви на кредитні втрати зростають з 1343,0 млн грн до 2205,0 млн грн, що становить приріст на 862,0 млн грн або 64,2%. Таке зростання є прямим наслідком розширення портфелів кредитних активів, які несуть кредитний ризик МСБ та роздрібні кредити, в той час як грошові кошти та цінні папери не

генерують резервів. Хоча абсолютне зростання резервів є значним, воно залишається економічно обґрунтованим і адекватним рівню ризику, який банк приймає на себе через розширення кредитування.

Скоригований чистий процентний дохід зростає з 24681,7 млн грн до 29555,1 млн грн, що становить приріст на 4873,3 млн грн або 19,7%. Цей показник є ключовим для оцінки фінансової результативності оптимізації, оскільки він відбиває чистий результат після вирахування всіх витрат на покриття ризиків. Приріст скоригованого НІІ на 19,7% визнається значним і свідчить про високу ефективність запропонованої стратегії.

Ризико-зважені активи збільшуються з 167420 млн грн до 211158 млн грн, що становить приріст на 43738 млн грн або 26,1%. Це зростання обумовлено збільшенням кредитних активів, які мають більші ваги ризику в порівнянні з грошовими коштами. Зокрема, кредити МСБ та роздрібні кредити мають ваги ризику 100% та 75% відповідно, тоді як грошові кошти мають вагу 0%.

Коефіцієнт достатності капіталу змінюється з 48,4% до 38,4%, що становить зниження на 10,0 процентних пункти. Хоча абсолютне значення САР знижується, воно залишається значно вище мінімального нормативного рівня, встановленого Національним банком України на рівні 10%. Таке зниження САР є очікуваним результатом розширення активів з вищими вагами ризику, однак залишається в межах здорової норми і не створює регуляторних загроз для банку. Запас міцності над мінімальним нормативом у розмірі 28,4 % дозволяє банку комфортно функціонувати в умовах можливих коливань на фінансових ринках та несприятливих макроекономічних сценаріїв.

Комплексна оцінка результатів оптимізації підтверджує, що запропонована реструктуризація портфеля активів є економічно ефективною та регуляторно допустимою. Приріст скоригованого НІІ на 4873,3 млн грн 19,7% досягається при збереженні достатнього запасу капіталу та дотриманні всіх нормативних обмежень. Таким чином, оптимізований портфель забезпечує оптимальний баланс між метою максимізації прибутковості і вимогами

безпечного управління ризиками, що є основоположним принципом фінансової політики АТ КБ «ПриватБанк».

4.2. Оцінка ефективності заходів стратегії диверсифікації

Оцінка ефективності стратегії диверсифікації доповнюється детальним розрахунком економічного ефекту за кожним із чотирьох визначених напрямів. Для кожного напрямку наводиться обґрунтування вихідних параметрів на основі даних другого розділу дослідження, формули розрахунку та підсумковий економічний ефект у вигляді приросту операційного доходу банку.

Напрямок 1. Розширення кредитування малого та середнього бізнесу

Перший напрям диверсифікації передбачає розширення кредитування малого та середнього бізнесу і є ключовим для досягнення стратегічних цілей банку. Відповідно до даних другого розділу дослідження (табл. 2.7), поточний портфель кредитів малому та середньому бізнесу АТ КБ «ПриватБанк» станом на 31 грудня 2024 року становив 18834 млн грн, що складає 20,2% від загального кредитного портфеля банку 93204 млн грн. Порівняно з 2022 роком обсяг кредитування МСБ зріс з 12505 до 18834 млн грн, тобто на 50,6%, що свідчить про наявність позитивної динаміки, яку слід підтримати та посилити.

Розрахунок приросту процентного доходу базується на параметрах моделі, визначених у підрозділі 4.1. Дохідність кредитів МСБ встановлено на рівні 18,5% річних, що враховує облікову ставку НБУ, кредитні спреди та включає частину комісій за видачу у складі ефективної ставки. Ймовірність дефолту PD для категорії МСБ оцінюється на рівні 4,5%, що відображає підвищений ризик цього сегменту порівняно з корпоративними кредитами. Коефіцієнт втрат при дефолті LGD становить 45% відповідно до стандартних оцінок для забезпечених кредитів.

Приріст валового процентного доходу від розширення кредитування МСБ розраховується як добуток приросту портфеля на дохідність:

$$\Delta A_3 \times r_3 = 31166 \times 0,185 = 5765,7 \text{ млн грн}$$

Приріст резервів на кредитні втрати для нових кредитів МСБ розраховується за формулою очікуваних кредитних втрат:

$$\Delta RES_3 = \Delta A_3 \times PD_3 \times LGD = 31166 \times 0,045 \times 0,45 = 631,1 \text{ млн грн}$$

Чистий приріст процентного доходу від кредитування МСБ становить:

$$\Delta \Pi_{МСБ} = 5765,7 - 631,1 = 5134,6 \text{ млн грн}$$

Комісійний дохід від МСБ формується за рахунок декількох складових: комісії за видачу кредитів та комісії за розрахунково-касове обслуговування МСБ-клієнтів. Для розрахунку кількості клієнтів використовується середній розмір кредиту МСБ на рівні 2,0 млн грн, що відповідає практиці кредитування малого та середнього бізнесу в Україні.

Поточна кількість МСБ-клієнтів банку оцінюється як:

$$18834 / 2,0 = 9417 \text{ клієнтів}$$

Цільова кількість МСБ-клієнтів при портфелі 50000 млн грн:

$$50000 / 2,0 = 25000 \text{ клієнтів}$$

Приріст клієнтської бази МСБ становить 15583 клієнти.

Комісія за видачу кредитів розраховується на основі припущення про середню оборотність портфеля 3 роки. Щорічні нові видачі кредитів становлять:

$$50000 / 3 = 16667 \text{ млн грн}$$

При комісії за видачу 1,5% від суми кредиту дохід від комісій за видачу становить:

$$16667 \times 0,015 = 250,0 \text{ млн грн}$$

Комісії за розрахунково-касове обслуговування РКО МСБ-клієнтів оцінюються на рівні 85 тис грн на клієнта на рік. Ця сума включає комісії за ведення рахунків, перекази, валютні операції та інші операційні послуги. При цільовій кількості 25 000 клієнтів дохід від РКО становить:

$$25000 \times 0,085 = 2125,0 \text{ млн грн}$$

Загальний цільовий комісійний дохід від МСБ-клієнтів:

$$250,0 + 2125,0 = 2375,0 \text{ млн грн}$$

Поточний рівень комісійного доходу від операцій з МСБ-клієнтами оцінюється на рівні 800 млн грн. Приріст комісійного доходу від МСБ становить:

2375,0–800=1575,0 млн грн

Таблиця 4.7 – Розрахунок економічного ефекту від розширення кредитування МСБ

Показник	Значення
Поточний портфель МСБ	18834 млн грн
Цільовий портфель МСБ	50000 млн грн
Приріст портфеля МСБ	31166 млн грн
Дохідність кредитів МСБ	18,5%
Приріст валового процентного доходу	5765,7 млн грн
Ймовірність дефолту	4,5%
Втрати при дефолті	45%
Приріст резервів	631,1 млн грн
Чистий приріст НІ	5134,6 млн грн
Середній розмір кредиту	2,0 млн грн
Поточна кількість клієнтів	9 417
Цільова кількість клієнтів	25000
Приріст клієнтів	15583
Щорічні нові видачі	16667 млн грн
Комісія за видачу кредитів	250,0 млн грн
Комісії за РКО	2125,0 млн грн
Цільовий комісійний дохід	2375,0 млн грн
Поточний комісійний дохід	800,0 млн грн
Приріст комісійного доходу	1575,0 млн грн
Загальний ефект напряму 1	6709,6 млн грн

Аналіз результатів табл. 4.7 свідчить, що перший напрям диверсифікації забезпечує економічний ефект 6709,6 млн грн. Структура ефекту показує, що 76,5% формується за рахунок приросту процентного доходу, а 23,5% - за рахунок комісійних доходів. Це підтверджує доцільність пріоритетного розвитку кредитування МСБ як основного драйвера зростання банку.

Напряму 2. Розвиток В2В-послуг для корпоративних клієнтів

Другий напрям диверсифікації охоплює розвиток В2В-послуг для корпоративних клієнтів і генерує виключно комісійний дохід без необхідності додаткового кредитного фінансування. Цей напрям базується на використанні існуючої клієнтської бази та технологічної інфраструктури банку.

Відповідно до даних другого розділу дослідження (табл. 2.6), депозити юридичних осіб станом на 31 грудня 2024 року становили 174401 млн грн, що складає 28,1% від загальних коштів клієнтів. За оцінками, банк обслуговує

близько 15000 корпоративних клієнтів. Крім того, таблиця 2.8 свідчить про наявність 400000 POS-терміналів та розвинену мережу еквайрингу, яка є основою для розвитку B2B-послуг.

API-банкінг передбачає надання корпоративним клієнтам програмних інтерфейсів для інтеграції банківських сервісів у їхні облікові та ERP-системи. Цей напрям відповідає глобальним трендам розвитку відкритого банкінгу та Banking-as-a-Service, описаним у першому розділі дослідження. За прогнозами, протягом трирічного горизонту реалізації стратегії API-сервіси підключать близько 25% корпоративних клієнтів банку:

$$15000 \times 0,25 = 3\,750 \text{ клієнтів}$$

Середній додатковий дохід на клієнта з API-інтеграцією оцінюється на рівні 120 тис грн на рік. Цей дохід формується за рахунок збільшення транзакційної активності клієнтів та плати за преміальні API-функції. Розрахунок доходу від API-банкінгу:

$$3750 \times 0,12 = 450,0 \text{ млн грн}$$

Розширення еквайрингу базується на даних табл. 2.8, яка фіксує наявність 400000 POS-терміналів у торговельних мережах. Поточний дохід від еквайрингу оцінюється на рівні 1800 млн грн. Прогнозоване зростання на 20% обумовлене розвитком онлайн-еквайрингу для інтернет-магазинів, збільшенням обсягів безготівкових платежів та впровадженням нових платіжних рішень QR-платежі, NFC. Приріст доходу від еквайрингу:

$$1800 \times 0,20 = 360,0 \text{ млн грн}$$

Зарплатні проекти є традиційним продуктом для корпоративних клієнтів, що передбачає обслуговування виплат заробітної плати працівникам підприємств через банк. Поточний дохід від зарплатних проектів становить 450 млн грн. Прогнозоване зростання на 25% обумовлене залученням нових корпоративних клієнтів та збільшенням середньої кількості працівників на обслуговуванні. Приріст доходу:

$$450 \times 0,25 = 112,5 \text{ млн грн}$$

Впровадження нових інструментів у B2B-сегменті потребує детального аналізу їхньої окупності та впливу на фінансову стійкість установи. Проведені обчислення демонструють позитивну динаміку фінансових показників за рахунок диверсифікації портфеля послуг. Розрахунок економічного ефекту від розвитку B2B-послуг відображено в табл. 4.8.

Таблиця 4.8 – Розрахунок економічного ефекту від розвитку B2B-послуг

Складова	База	Параметр	Ефект
API-банкінг	15000 клієнтів	25% підключення, 120 тис грн/клієнт	450,0 млн грн
Еквайринг	1800 млн грн	Збільшення на 20%	360,0 млн грн
Зарплатні проекти	450 млн грн	Збільшення на 25%	112,5 млн грн
Загальний ефект напряму 2	-	-	922,5 млн грн

Результати розрахунків демонструють, що напрям B2B-послуг забезпечує приріст комісійного доходу на 922,5 млн грн. Структура ефекту показує домінування API-банкінгу 48,8%, що відповідає пріоритетам цифрової трансформації банківської галузі. Важливою перевагою цього напряму є відсутність потреби у додатковому капіталі та кредитному ризику, що робить його особливо привабливим з позиції ризик-менеджменту.

Напрямок 3. Управління активами та інвестиційне консультування

Третій напрям передбачає розвиток послуг з управління активами та інвестиційного консультування для заможних клієнтів банку. Цей напрям базується на використанні значної депозитної бази фізичних осіб та високому рівні довіри клієнтів до банку.

Відповідно до даних другого розділу дослідження (табл. 2.6), депозити фізичних осіб станом на 31 грудня 2024 року становили 447195 млн грн строкових депозитів та 305057 млн грн коштів на вимогу. Загальна кількість клієнтів банку становить 31,52 млн осіб (табл. 2.8), з яких 28 млн є активними користувачами Приват24.

Цільовим сегментом для послуг з управління активами є заможні клієнти - власники депозитів понад 5 млн грн. За оцінками, такі клієнти формують близько

3% від загальної депозитної бази. Використовуючи показник загальних коштів фізичних осіб 605040 млн грн, активи заможних клієнтів оцінюються на рівні:

$$605040 \times 0,03 = 18151 \text{ млн грн}$$

Паї інвестиційних фондів є першим продуктом, орієнтованим на приватних інвесторів, які мають досвід роботи з цінними паперами та готові до інвестування. Розвиток цього напрямку передбачає налагодження агентського партнерства з компаніями з управління активами для розповсюдження їхніх паїв через канали АТ КБ «ПриватБанк». Такий підхід дозволяє банку без суттєвих капітальних інвестицій отримати доступ до різноманітних інвестиційних продуктів та розповсюджувати їх через свою мережу відділень та цифрові канали.

Цільовий обсяг продажів паїв інвестиційних фондів встановлено на рівні 5 000 млн грн на рік. Комісійна маржа для банку становить 1,2% від керованих активів, що є стандартною для агентської діяльності в цьому сегменті. Розрахунок доходу:

$$\text{Дохід паї ІФ} = \text{Обсяг продажів} \times \text{Маржа} = 5000 \times 0,012 = 60,0 \text{ млн грн}$$

Цей продукт може бути запусканий найшвидше (2025–2026 роки), оскільки потребує лише технічної інтеграції з системами управління активами та стандартного навчання персоналу, без необхідності розроблення нових послуг та процесів.

Структуровані облігації є другим продуктом, орієнтованим на корпоративних клієнтів, які мають певні обсяги вільних коштів та бажають отримати гарантований мінімальний дохід при участі у зростанні ринкових показників. Банк може виступати видавцем структурованих облігацій, розроблених спільно з партнерами - іноземними інвестиційними банками або компаніями з управління активами. Такі облігації дозволяють банку залучати довгострокові кошти під контрольовану дохідність та пропонувати клієнтам привабливу альтернативу традиційним депозитам.

Цільовий обсяг випуску структурованих облігацій встановлено на рівні 3000 млн грн на рік. Комісійна маржа для банку становить 0,8% від обсягу

випуску і формується як різниця між дохідністю базового портфеля та гарантованою дохідністю для інвестора. Розрахунок доходу:

$$\text{Дохід (облігації)} = \text{Обсяг випуску} \times \text{Маржа} = 3000 \times 0,008 = 24,0 \text{ млн грн}$$

Запуск цього продукту планується на 2026 рік, оскільки він потребує розроблення специфічних облігаційних інструментів та отримання відповідних дозволів від регуляторів.

Консультавання щодо формування та управління портфелем є третім продуктом, орієнтованим на сегмент заможних клієнтів з портфельними активами понад 10 млн грн. Цей продукт передбачає надання персоналізованих фінансових рекомендацій щодо структури портфеля, оптимізації податків, планування спадкування та управління ризиками. Для реалізації цього напряму потребуються досвідчені фінансові консультанти з глибокими знаннями інвестиційних ринків та можливостями надання індивідуалізованих рекомендацій.

Розрахунок доходу від консультавання базується на оцінці кількості клієнтів та середнього розміру портфеля. При цільовій кількості 500 клієнтів із середнім портфелем 10 млн грн загальний обсяг активів під консультаванням становить:

$$\text{Активи під консультаванням} = \text{Кількість клієнтів} \times \text{Середній портфель} = 500 \times 10 = 5000 \text{ млн грн}$$

При комісійній маржі 1,5% від керованих активів дохід становить:

$$\text{Дохід консультавання} = 5000 \times 0,015 = 75,0 \text{ млн грн}$$

Маржа 1,5% є однією з найвищих в портфелі інвестиційних послуг, що обумовлює стратегічний пріоритет розвитку цього продукту. Запуск планується на 2026 рік.

Брокерські послуги є четвертим продуктом, орієнтованим на сегмент активних трейдерів та інвесторів, які бажають торгувати цінними паперами та похідними інструментами. Банк не розвиватиме власний брокерський бізнес, що вимагав би суттєвих капітальних інвестицій та спеціалізованих компетенцій, а натомість виступатиме коннектором до провідних брокерів, отримуючи комісію

від торгових операцій своїх клієнтів. Такий підхід дозволяє утримати активних клієнтів та залучити молоде покоління без суттєвих вкладень у інфраструктуру.

Цільовий річний торговий оборот встановлено на рівні 10000 млн грн. Комісійна маржа становить 0,1% від обороту, що є консервативною оцінкою для коннектору. Розрахунок доходу:

Дохід брокерський = Торговий оборот × Маржа = $10000 \times 0,001 = 10,0$ млн грн

Хоча маржа є найнижчою серед усіх продуктів управління активами, цей напрям важливий для позиціонування банку як комплексного фінансового партнера, здатного задовольнити потреби активних інвесторів. Запуск планується на 2026–2027 роки.

Пенсійні контракти є п'ятим продуктом, орієнтованим на молодь 25–35 років та спрямованим на формування довгострокової культури накопичення пенсійних заощаджень в Україні. Розвиток цього напрямку передбачає партнерство з недержавними пенсійними фондами для розповсюдження пенсійних контрактів через канали банку. Такі контракти дозволяють молодим людям здійснювати регулярні внески з урахуванням податкових переваг та отримувати в майбутньому накопичені суми для пенсійного забезпечення.

Розрахунок доходу від пенсійних контрактів базується на оцінці потенційної клієнтської бази та середнього річного внеску. При цільовій кількості 50000 клієнтів із середнім річним внеском 24 тис грн (2 тис грн на місяць) обсяг внесків становить:

Обсяг внесків = Кількість клієнтів × Середній річний внесок = $50000 \times 0,024 = 1200$ млн грн

При комісійній маржі 2,0% від обсягу внесків дохід становить:

Дохід пенсійні контракти = $1200 \times 0,02 = 24,0$ млн грн

Маржа 2,0% є найвищою серед всіх продуктів управління активами, що обумовлює стратегічний пріоритет цього напрямку на довгий строк. Запуск планується на 2027 рік, що дозволить спочатку розвинути інші продукти та виробити компетенції в управлінні взаємовідносинами з партнерами.

ESG-інвестиції та продукти сталого розвитку є шостим продуктом, орієнтованим на корпоративних та інституційних клієнтів, які враховують фактори екологічної сталості, соціальної відповідальності та корпоративного управління при прийнятті інвестиційних рішень. Цей напрям особливо актуальний у контексті глобальних тенденцій переходу до сталого розвитку та відповідає цілям Європейського Союзу щодо кліматичної нейтральності. Розвиток цього напрямку дозволяє банку позиціонувати себе як соціально та екологічно відповідальну установу та залучити міжнародні фінансування для підтримки ESG-проектів.

Цільовий обсяг ESG-продуктів встановлено на рівні 2000 млн грн. Комісійна маржа становить 1,0% від обсягу залучених коштів. Розрахунок доходу:

$$\text{Дохід ESG} = \text{Обсяг ESG-продуктів} \times \text{Маржа} = 2000 \times 0,01 = 20,0 \text{ млн грн}$$

Запуск цього продукту планується на 2025–2026 роки паралельно з іншими інвестиційними продуктами, що дозволить банку демонструвати своє партнерство з міжнародними донорами та інвестиційними фондами.

Систематизація розрахунків економічного ефекту від розвитку управління активами за всіма шістьма продуктами наведена у таблиці 4.9. Розрахунки показують комплексний підхід до розвитку інвестиційних послуг, що охоплює весь спектр клієнтських сегментів - від приватних інвесторів до корпоративних та інституційних клієнтів.

Таблиця 4.9 – Розрахунок економічного ефекту від управління активами

Продукт	Цільовий сегмент	Обсяг, млн грн	Маржа	Дохід, млн грн
Паї інвестиційних фондів	Приватні інвестори	5 000	1,2%	60,0
Структуровані облігації	Корпоративні клієнти	3 000	0,8%	24,0
Консультавання заможних клієнтів	Заможні клієнти	5 000	1,5%	75,0
Брокерські послуги	Активні трейдери	10 000	0,1%	10,0
Пенсійні контракти	Молодь 25–35 років	1 200	2,0%	24,0
ESG-інвестиції	Корпоративні та інституційні	2 000	1,0%	20,0
Цільовий дохід	-	-	-	213,0
Ефект напрямку 3	-	-	-	163,0

Результати розрахунків засвідчують, що третій напрям забезпечує приріст комісійного доходу на 163,0 млн грн, що становить зростання у 4,3 рази порівняно з поточним рівнем. Цільовий дохід від всіх шістьох продуктів становить 213,0 млн грн, і при відніманні поточного доходу 50,0 млн грн отримуємо приріст 163,0 млн грн.

Структура цільового доходу демонструє диверсифіковану базу дохідності. Домінування консультивання (35,2% від цільового доходу) обумовлено як кількісно найбільшим обсягом активів під управлінням, так і відносно високою маржею 1,5%. Паї інвестиційних фондів забезпечують 28,2% цільового доходу і є найшвидшим до запуску продуктом. Структуровані облігації та пенсійні контракти по 11,3% кожен, ESG-інвестиції - 9,4%, а брокерські послуги - 4,7%.

Реалізація напряму потребує комплексного підходу до розвитку організаційної структури та компетенцій. Необхідне залучення кваліфікованих фінансових консультантів мінімум 5–10 фахівців для сегменту заможних клієнтів, розвитку партнерств з компаніями з управління активами, недержавними пенсійними фондами та іноземними інвестиційними банками. Крім того, потрібне розширення функціоналу цифрової платформи Приват24 для підтримки інвестиційних операцій, включаючи інтеграцію з системами управління портфелем та брокерських платформ.

Графік запуску продуктів розроблено з урахуванням складності їх розвитку та наявних ресурсів. Найпростіші продукти паї ІФ та ESG-інвестиції запускаються у 2025–2026 роках, більш складні структуровані облігації, консультивання HNWI, брокерські послуги - у 2026–2027 роках, а найскладніший продукт пенсійні контракти - у 2027 році після набуття досвіду з іншими послугами.

Напряму 4. Цифрові екосистеми

Четвертий напрям охоплює розвиток цифрових екосистем та розширення функціоналу застосунку Приват24. Банк володіє однією з найпотужніших цифрових платформ в Україні, що підтверджується даними другого розділу дослідження (табл. 2.8): 31,52 млн загальних клієнтів, 28 млн активних

користувачів Приват24, 92% digital-покриття операцій. Частка банку на ринку комісійних операцій становить 59,1% (табл. 2.9), що свідчить про лідерську позицію у цифрових банківських послугах.

Поточний дохід від цифрових каналів оцінюється на рівні 1777 млн грн. Ця оцінка базується на аналізі структури комісійного доходу банку з урахуванням частки транзакцій, що здійснюються через цифрові канали.

Маркетплейс партнерських послуг передбачає інтеграцію страхових, туристичних та телекомунікаційних продуктів у мобільний застосунок. При 28 млн активних користувачів та конверсії 0,3% з середнім чеком 2140 грн очікуваний дохід становить 180 млн грн. Цей розрахунок базується на практиці провідних цифрових банків, які активно розвивають маркетплейс-модель.

Преміальні підписки Приват24 Преміум передбачають надання розширених сервісів за абонентську плату. При цільовій кількості 100000 преміум-підписників та абонплаті 99 грн на місяць річний дохід становить:

$$100\,000 \times 99 \times 12 = 118,8 \text{ млн грн}$$

Партнерські реферальні програми передбачають отримання комісії за переходи користувачів до партнерських сервісів та лідогенерацію. Очікуваний дохід - 80 млн грн.

Органічне зростання базових цифрових сервісів прогнозується на рівні 6% на рік, що є консервативною оцінкою з урахуванням загального тренду зростання безготівкових платежів:

$$1777 \times 0,06 = 106,6 \text{ млн грн}$$

Таблиця 4.10 – Розрахунок економічного ефекту від розвитку цифрових екосистем

Складова	Дохід
Поточний дохід від цифрових каналів	1777 млн грн
Активних користувачів Приват24	28 млн
Маркетплейс партнерських послуг	180 млн грн
Преміальні підписки	120 млн грн
Партнерські реферальні програми	80 млн грн
Органічне зростання (+6%)	106,6 млн грн
Загальний ефект напрямку 4	486,6 млн грн

Четвертий напрям забезпечує приріст комісійного доходу на 486,6 млн грн. Структура ефекту демонструє збалансованість джерел: маркетплейс - 37,0%, преміальні підписки - 24,7%, партнерські програми - 16,4%, органічне зростання - 21,9%. Цей напрям має стратегічне значення для побудови екосистемної моделі банку.

На основі попередніх аналітичних етапів доцільно систематизувати отримані прогнозні дані та згрупувати їх за напрямками впровадження. Такий підхід дозволяє наочно продемонструвати, яким чином реалізація розробленої стратегії позначиться на кінцевих показниках ефективності. Деталізовані результати розрахунків та узагальнена оцінка впливу заходів на операційний дохід представлені в табл. 4.11. Результати узагальненої оцінки свідчать про комплексний характер впливу стратегії диверсифікації на операційний дохід банку. Загальний приріст операційного доходу становить 8281,7 млн грн, з яких 62,0% формується за рахунок приросту чистого процентного доходу від кредитування МСБ, а 38,0% - за рахунок приросту комісійних доходів за всіма напрямками.

Таблиця 4.11 – Узагальнена оцінка впливу заходів на операційний дохід банку

Напрямок	Приріст НІІ, млн грн	Приріст комісій, млн грн	Загальний ефект, млн грн	Частка, %
Напрямок 1: Кредитування МСБ	5134,6	-	5134,6	62,0
	-	1575,0	1 575,0	19,0
Напрямок 2: В2В-послуги	-	922,5	922,5	11,2
Напрямок 3: Управління активами	-	163,0	163,0	1,9
Напрямок 4: Цифрові екосистеми	-	486,6	486,6	5,9
Разом	5134,6	3141,8	8281,7	100,0

Структура приросту комісійних доходів демонструє домінування напрямку кредитування МСБ 50,1%, за яким слідують В2В-послуги 29,4%, цифрові екосистеми 15,5% та управління активами 5,0%. Така структура відповідає стратегічним пріоритетам банку та забезпечує диверсифікацію джерел доходу.

Розрахунок впливу на операційний прибуток банку потребує врахування додаткових витрат на реалізацію стратегії. До таких витрат належать витрати на персонал, IT-інфраструктуру та маркетинг (табл. 4.12).

Таблиця 4.12 – Вплив стратегії диверсифікації на операційний прибуток банку

Складова	Сума, млн грн
Приріст операційного доходу	8281,7
НП від кредитування МСБ	5134,6
Комісії від кредитування МСБ	1575,0
Комісії від B2B-послуг	922,5
Комісії від управління активами	163,0
Комісії від цифрових сервісів	486,6
Додаткові операційні витрати	-810,0
Персонал	-350,0
IT-інфраструктура	-280,0
Маркетинг	-180,0
Чистий вплив на прибуток	7466,4

Витрати на персонал для обслуговування збільшеного портфеля МСБ оцінюються на рівні 350 млн грн на рік. Це включає витрати на найм та навчання додаткових кредитних менеджерів близько 200 осіб, ризик-аналітиків та операційного персоналу для обслуговування 15583 нових МСБ-клієнтів.

Витрати на IT-інфраструктуру оцінюються на рівні 280 млн грн на рік. Вони включають розвиток скорингових систем для МСБ, вдосконалення API-платформи для B2B-клієнтів, розширення функціоналу мобільного застосунку Приват24 та інтеграцію з партнерськими сервісами для маркетингу.

Маркетингові витрати на просування нових продуктів та залучення МСБ-клієнтів оцінюються на рівні 180 млн грн на рік.

Поточний операційний прибуток банку за 2024 рік становив 23,1 млрд грн. Прогнозований приріст прибутку становить 7466,4 млн грн або 32,3% від поточного рівня, що свідчить про високу ефективність запропонованої стратегії.

Таким чином, комплексна реалізація чотирьох напрямів диверсифікації забезпечить суттєве покращення фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанк». Стратегія є збалансованою за джерелами доходу та ризиком: процентний дохід від кредитування МСБ забезпечує основний приріст 62%, тоді як комісійні

доходи від B2B-послуг, управління активами та цифрових екосистем диверсифікують джерела доходу та знижують залежність від процентних операцій.

Висновки до розділу 4

У результаті проведених досліджень було успішно розраховано оптимізаційну модель диверсифікації банківських продуктів на базі фактичних даних консолідованої фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк». Модель побудовано з урахуванням класичних підходів до оптимізації портфеля активів та пасивів, що дозволяє максимізувати чистий процентний дохід при суворому дотриманні нормативних та внутрішніх обмежень. Відповідний розрахунок охопив усі ключові категорії активів та пасивів, визначено їхні дохідні характеристики, ризикові параметри та обмеження.

Оптимізаційний аналіз підтвердив можливість суттєвого покращення фінансових показників через реструктуризацію портфеля. Виконання всіх розрахунків дозволило встановити, що оптимізована структура активів забезпечує суттєвий приріст скоригованого чистого процентного доходу при повній відповідності регуляторним вимогам. Модель продемонструвала високу ступінь адаптивності до реальних банківських умов та може слугувати ефективним інструментом прийняття стратегічних рішень у сфері управління балансом.

Розроблена методологія формування оптимізаційної моделі має загальний характер і може бути застосована для аналізу диверсифікаційних стратегій в інших банківських установах. Практична реалізація моделі підтверджує доцільність використання кількісних методів для обґрунтування стратегічних змін у структурі банківських портфелів, що дозволяє підвищити ефективність управління фінансовими ресурсами на макрорівні.

Проведена оцінка ефективності диверсифікаційної стратегії охопила чотири ключові напрями, кожен з яких продемонстрував позитивний внесок у

формування операційного доходу банку. Аналіз підтвердив, що комплексний підхід до диверсифікації дозволяє досягти синергетичного ефекту через одночасний розвиток кредитних та комісійних продуктів. Висока результативність стратегії обумовлена вдалим поєднанням традиційних банківських операцій із інноваційними цифровими рішеннями.

Загальна структура економічного ефекту характеризується збалансованим співвідношенням між процентним та комісійним доходом, що забезпечує стабільність фінансових результатів та зниження залежності від процентного маржинального доходу. Домінування напряму кредитування малого та середнього бізнесу в загальному ефекті підтверджує обґрунтованість пріоритетного розвитку цього сегменту, тоді як значний внесок B2B-послуг та цифрових екосистем демонструє успішність стратегії. Розвиток інвестиційних послуг, незважаючи на відносно скромний внесок, створює фундамент для майбутнього зростання доходів.

Реалізація запропонованої диверсифікаційної стратегії забезпечить суттєве підвищення операційної прибутковості банку та зміцнить його конкурентні позиції на ринку. Стратегічне значення заходів полягає не лише у кількісному зростанні доходів, але й у якісній трансформації бізнес-моделі банку в напрямку екосистемного підходу. Отримані результати підтверджують доцільність впровадження комплексної програми диверсифікації як інструменту забезпечення довгострокової фінансової стійкості та адаптації до вимог цифрової економіки.

ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційної роботи можна сформулювати наступні висновки.

1. Розглянуто теоретичні основи диверсифікації банківських продуктів та цифровізації, їх взаємозв'язок та вплив на фінансову стійкість банківської установи. Надано огляд сучасних підходів до визначення цих категорій у науковій літературі, включаючи адаптацію портфельної теорії Марковіца до банківської діяльності, а також новітні концепції, такі як Banking-as-a-Service, відкритий банкінг та цифрові екосистеми. Проаналізовано методи оцінки рівня диверсифікації, що дозволяють виявляти концентрацію та ризики в структурі доходів банку.

2. Систематизовано зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на стратегії диверсифікації та цифровізації. До зовнішніх факторів віднесено макроекономічну нестабільність, посилення конкуренції з боку необанків та фінтех-компаній, зміни в регуляторному середовищі та еволюцію споживчих очікувань. Внутрішні фактори включають наявність застарілих ІТ-систем, корпоративну культуру, якість клієнтської бази, технологічну готовність та бренд банку.

3. Проведено комплексний аналіз фінансового стану та структури діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за період 2022–2024 років. Виявлено високу концентрацію операційних доходів на чистих процентних надходженнях, частка яких зросла до 59,1% у 2024 році, та поступове зниження рентабельності активів з 6,41% до 5,57%. Це свідчить про посилення залежності від монетарної політики НБУ та ринкової кон'юнктури, що обґрунтовує необхідність диверсифікації джерел доходу.

4. Удосконалено методичні підходи до управління портфелем банку шляхом розробки оптимізаційної моделі управління активами та пасивами на основі методів лінійного програмування. Модель спрямована на максимізацію чистого прибутку при одночасному дотриманні регуляторних нормативів та

досягненні цільових показників диверсифікації доходів, враховуючи специфіку та вартість цифрових каналів залучення.

5. Здійснено практичну апробацію розробленої оптимізаційної моделі на реальних даних АТ КБ «ПриватБанк» станом на 31 грудня 2024 року. Сформовано агрегований портфель активів та пасивів, розраховано вихідні параметри моделі на основі фінансової звітності та визначено цільові обмеження щодо структури доходів та рівня рентабельності.

6. Розв'язання оптимізаційної задачі показало, що оптимальна структура активів передбачає зниження частки інвестиційних цінних паперів до 40%, збільшення частки кредитів юридичним особам до 35% та активний розвиток цифрових продуктів з високою комісійною складовою. Це дозволить знизити залежність від процентних доходів та підвищити загальну стійкість бізнес-моделі банку.

7. Проведено аналіз чутливості оптимального рішення до зміни ключових параметрів. Виявлено високу чутливість до зміни облікової ставки НБУ, вартості залучення клієнтів через цифрові канали та темпів зростання ринку електронної комерції. Це підтверджує необхідність динамічного управління портфелем та регулярного перегляду стратегічних параметрів моделі.

8. Розроблено комплекс організаційно-економічних заходів щодо удосконалення стратегії диверсифікації, що включає розвиток платформи Banking-as-a-Service для корпоративних клієнтів, створення відкритого API-маркетплейсу для інтеграції з B2B-партнерами та запуск лінійки цифрових інвестиційних продуктів для роздрібних клієнтів через мобільний застосунок.

9. Розраховано економічний ефект від впровадження запропонованих заходів. За прогнозами, розвиток BaaS-платформи може принести 922,5 млн грн додаткового комісійного доходу на рік, API-маркетплейс – 450 млн грн, а цифрові інвестиційні продукти – 360 млн грн. Загальний очікуваний економічний ефект від непроцентної діяльності становить 1732,5 млн грн на рік.

10. Прогнозовано покращення ключових фінансових показників банку: зростання частки непроцентних доходів у структурі операційних доходів з 40,9%

до 48%, підвищення показника ROA до 5,8% та ROE до 45%. Ці результати підтверджують, що стратегічний фокус на диверсифікації через цифрові канали є дієвим інструментом підвищення ефективності.

11. Результати дослідження свідчать про практичну значущість розробленої методології. Запропоновані підходи до інтеграції стратегій диверсифікації та цифровізації можуть бути адаптовані для використання іншими банківськими установами України. Доведено, що синергія між розширенням продуктової лінійки та розвитком цифрової інфраструктури є ключовим фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності банку.

У підсумку, впровадження запропонованих рішень дозволить АТ КБ «ПриватБанк» знизити залежність від процентних доходів, підвищити фінансову стійкість до ринкових коливань, зміцнити конкурентні позиції відносно необанків та фінтех-компаній, і створити основу для довгострокового сталого розвитку в умовах цифрової трансформації економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вядрова Н., Северіна К. Диверсифікація діяльності банку та роль банківських послуг у формуванні доходів. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку, 2022. 1(4), 19–27. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2022-1-02>
2. Застосування теорії інвестицій Г. Марковіца в процесі управління інвестиційною безпекою як складовою фінансово-економічної безпеки підприємства. Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. 2020. 26 с. URL: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/Garri-Markovits.pdf>
3. Biery M. E., Wooten K. Maximizing Your Financial Institution's Cross-Selling Potential. ABA Banking Journal. 2020. URL: <https://bankingjournal.aba.com/2020/03/maximizing-your-financial-institutions-cross-selling-potential/>
4. Мельник С. І. Банківська система : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2023. 320 с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/2fmb_finansy/Bankivska-systema-Melnyk.2023.pdf.
5. Букреєва Дарія Сергіївна, Дмитрієва Дарія Михайлівна. Диверсифікація банківських послуг як метод збільшення прибутковості банківської установи: особливості в умовах цифровізації. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2024. № 12(167). С. 28–35. DOI: 10.25313/2520-2057-2024-12-10529. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/mnj_2024_12_6.pdf.
6. Мангушев Дмитро. Розвиток цифрових каналів продажу банківських продуктів та послуг. Соціальна економіка. 2024. № 67. С. 112–123. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-67-11>. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socoeconom/article/view/24111>
7. Wu J., Guo M., Chen M., Jeon B. N. Diversification, efficiency and risk of banks: Evidence from emerging economies. Emerging Markets Review. 2020. Vol. 45. Article 100720. DOI: 10.1016/j.ememar.2020.100720.

8. Петик Л. О. Управління ризиками у банківській сфері в умовах нестабільності. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3497/2911>

9. Козьменко С. М., Шпиг А. А. Портфельні теорії інвестування: еволюція та застосування в банківській діяльності. Вісник Української академії банківської справи. 2023. № 1(34). С. 23–28. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/53684/1/Kozmenko_Shpyh.pdf

10. Kaur S. Income diversification patterns and their impact on bank risk. The Economic Record. 2024. Vol. 100, No. 4. P. 570–593. URL: <https://ideas.repec.org/a/bla/ausecp/v63y2024i4p570-593.html>

11. Bank Diversification Strategies Under Market Competition. SAGE Open / Social Sciences (online first), 2024. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440241301208>

12. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року / Національний банк України. Київ, 2020. 92 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_FS_2025.pdf

13. Худолій Ю. С., Приходько Д. В. Трансформація банківських послуг у цифрову епоху. Ефективна економіка. 2025. № 3. DOI: 10.36887/2524-0455-2025-3-21. URL: <https://apie.org.ua/uk/transformatc%D1%96ia-bank%D1%96vskikh-poslug-tc/>

14. Чуницька І. І., Богріновцева Л. М. Вплив цифрових технологій на розвиток фінансового ринку України. Економіка та суспільство. 2023. № 49. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2342/2263/>

15. SQ Magazine. Mobile Banking Statistics 2025: Explosive Growth Uncovered. SQ Magazine. 2025. URL: <https://sqmagazine.co.uk/mobile-banking-statistics/>

16. MX Staff. The Evolution of Banking Technology over 55 Years. MX. 2024. URL: <https://www.mx.com/whitepapers/55-years-technology-banking/>

17. Реверчук С. К., Творишло О. І. Цифровізація банківського бізнесу:

виклики та можливості для державного регулювання. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2867/2791/>

18. Toucanus. The 50% & Growing Market Share of Digital Wallet Payments. Toucanus. 2025. Nov 11. URL: <https://toucanus.com/blogs/the-50-growing-market-share-of-digital-wallet-payments/>

19. Даник Н. В. Вплив цифрової трансформації на банківський сектор. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2024. № 3(3). С. 95–103. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/download/727/410/747>

20. SDK.finance. Top Banking as a Service (Baas) Companies in 2025. SDK.finance. 2025. Sep 28. URL: <https://sdk.finance/blog/top-banking-as-a-service-companies/>

21. Holtmann A. How AI will change banking forever - Part 1. Solaris Blog. 2025. July 2. URL: <https://www.solarisgroup.com/blog/how-ai-will-change-banking-pt-1/>

22. Basel Committee on Banking Supervision. Digitalisation of finance. Basel : Bank for International Settlements, 2024. 38 p. URL: https://www.bis.org/publ/bcbs_278.htm

23. Buchberger M. Time is on our side: Embracing digital change while ensuring safety and soundness. European Central Bank : Banking Supervision. 2025. Oct 16. URL: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/date/2025/html/ssm.sp251016~b1184e1e21.en.html>

24. Оновлена Стратегія розвитку фінансового сектору України : схвалено Постановою Правління Національного банку України від 24.05.2023. Київ : НБУ, 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/develop-strategy2023>

25. Hidayat I., Mulyaningsih T., Valianti R. M. Digitalization and diversification strategies for effective bank liquidity management. Edelweiss Applied Science and Technology. 2024. Vol. 8, No. 6. P. 559–571. DOI: 10.55214/25768484.v8i6.2128. URL: <https://learning-gate.com/index.php/2576-8484/article/view/2128>

26. Global Banking Annual Review 2025: Why precision, not heft, defines the future of banking. McKinsey & Company. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review>

27. Abbott M. Banking: The future is back. Top 10 trends shaping the industry in 2025 and beyond. Accenture. 2025. URL: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/industry/banking/document/Accenture-Banking-Top-10-Trends-2025-Report.pdf>

28. Офіційний банк АТ КБ «Приватбанк». URL: <https://privatbank.ua/>

29. Консолідований річний звіт АТ КБ «Приватбанк» за 2022 р URL: <https://privatbank.ua/>

30. Консолідований річний звіт АТ КБ «Приватбанк» за 2023 р URL: <https://privatbank.ua/>

31. Консолідований річний звіт АТ КБ «Приватбанк» за 2024 р URL: <https://privatbank.ua/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Окремий звіт про фінансовий стан станом на 31.12.2023р.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2023 року

	Прим.	31 грудня 2023	31 грудня 2022 (як перераховано)
<i>У мільйонах українських гривень</i>			
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	152 282	94 191
Кредити та аванси банкам	7	134 237	103 837
Кредити та аванси клієнтам	8	92 019	68 084
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		271 847	239 752
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	100 376	95 716
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	171 471	143 920
- за амортизованою собівартістю	9	-	116
Поточні податкові активи	25	4	9 079
Інвестиційна нерухомість	10	2 340	2 155
Основні засоби	11	5 127	5 228
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 563	1 389
Відстрочені податкові активи	25	1 952	1 100
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інші фінансові активи	12	9 493	6 498
Інші нефінансові активи	13	9 094	9 189
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		20	64
Загальна сума активів		680 008	540 596
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти клієнтів	14	555 525	471 970
Інші залучені кошти	15	2 630	128
Поточні податкові зобов'язання	25	25 790	-
Інші фінансові зобов'язання	16	3 038	2 634
Забезпечення у т.ч.:	17	5 438	5 804
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 111	1 280
- інше забезпечення		4 327	4 524
Інші нефінансові зобов'язання	18	2 741	2 271
Загальна сума зобов'язань		595 162	482 807
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	19	206 060	206 060
Емісійний дохід		23	23
Інші резерви	9, 11	(1 741)	(15 168)
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Резервні та інші фонди банку	19	12 959	11 449
Накопичений дефіцит		(144 629)	(156 749)
Загальна сума власного капіталу		84 846	57 789
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		680 008	540 596

Затверджено до випуску та підписано 15 березня 2024 року.

Г. Бьош
Голова Правління

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31.12.2023р.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2023 рік	2022 рік
Процентні доходи в т.ч.:		66 238	43 686
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	20	61 614	38 905
- інші процентні доходи	20	4 624	4 781
Процентні витрати	20	(6 616)	(3 768)
Чистий процентний дохід		59 622	39 918
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	21	(4 588)	(15 396)
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності		55 034	24 522
Комісійні доходи	22	41 589	32 945
Комісійні витрати	22	(17 150)	(12 505)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		10 174	14 655
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(1 076)	(7 760)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	1 266	119
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	4 648	2 608
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		185	267
Витрати на виплати працівникам		(10 552)	(10 096)
Амортизаційні витрати	11	(2 175)	(1 970)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	23	(10 946)	(10 473)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	17, 23	194	(885)
- адміністративні та операційні витрати	23	(11 140)	(9 588)
Інші доходи	24	2 173	2 815
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(407)	(458)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(1)	(1)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4	4
Прибуток до оподаткування		72 766	34 672
(Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку	25	(35 001)	(4 474)
Прибуток за рік		37 765	30 198

Затверджено до випуску та підписано 15 березня 2024 року.

Г.Бьош
Голова Правління

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер



Окремий звіт про фінансовий стан станом на 31.12.2024р.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2024 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2024	31 грудня 2023
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	151 768	152 282
Кредити та аванси банкам	7	86 589	134 237
Кредити та аванси клієнтам	8	112 761	92 019
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		375 094	271 847
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	110 699	100 376
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	204 240	171 471
- за амортизованою собівартістю	9	60 155	-
Поточні податкові активи	26	4	4
Інвестиційна нерухомість	10	2 005	2 340
Основні засоби	11	5 173	5 127
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 972	1 563
Відстрочені податкові активи	26	1 629	1 952
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інші фінансові активи	12	13 496	9 493
Інші нефінансові активи	13	9 932	9 094
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам	14	1 008	20
Загальна сума активів		761 461	680 008
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти клієнтів	15	621 596	555 525
Інші залучені кошти	16	6 199	2 630
Поточні податкові зобов'язання	26	21 553	25 790
Інші фінансові зобов'язання	17	4 072	3 038
Забезпечення у т.ч.:	18	6 013	5 438
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 046	1 111
- інше забезпечення		4 967	4 327
Інші нефінансові зобов'язання	19	2 884	2 741
Загальна сума зобов'язань		662 317	595 162
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	20	206 060	206 060
Емісійний дохід		23	23
Інші резерви	9, 11	2 558	(1 741)
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Резервні та інші фонди банку	20	14 847	12 959
Накопичений дефіцит		(136 518)	(144 629)
Загальна сума власного капіталу		99 144	84 846
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		761 461	680 008

Затверджено до випуску та підписано 18 березня 2025 року.

Карл Мікаелс Борнхерт
Голова Правління

Л. П. Чернишова
Заступник Голови Правління (з питань
Фінансів)

Л. П. Чапістрак
В. о. Головного бухгалтера



Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31.12.2024р.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2024 рік	2023 рік
Процентні доходи в т.ч.:		77 594	66 238
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	21	72 893	61 614
- інші процентні доходи	21	4 701	4 624
Процентні витрати	21	(10 706)	(6 616)
Чистий процентний дохід		66 888	59 622
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	22	(2 072)	(4 588)
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності		64 816	55 034
Комісійні доходи	23	46 602	41 589
Комісійні витрати	23	(18 834)	(17 150)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		5 497	10 174
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(3 201)	(1 076)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	1 093	1 266
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	10 298	4 648
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		41	185
Витрати на виплати працівникам		(12 484)	(10 552)
Амортизаційні витрати	11	(2 731)	(2 175)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	24	(11 341)	(10 946)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	18, 24	(609)	194
- адміністративні та операційні витрати	24	(10 732)	(11 140)
Інші доходи	25	1 619	2 173
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(376)	(407)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		1	(1)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4	4
Прибуток до оподаткування		81 004	72 766
(Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку	26	(40 863)	(35 001)
Прибуток за рік		40 141	37 765

Затверджено до випуску та підписано 18 березня 2025 року.

Карл Мікаель Бюркнерт
Голова ПравлінняОлена Чернишова
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)Л. П. Чапістрок
В. о. Головного бухгалтера