

Міністерство освіти і науки України

Луцький національний технічний університет

(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет бізнесу та права

(повне найменування факультету)

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

(повне найменування кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»**

на тему

**ВПЛИВ СТРАТЕГІЙ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ НА ФІНАНСОВІ
РЕЗУЛЬТАТИ БАНКУ (НА МАТЕРІАЛАХ АТ «СІТІБАНК»)**

**THE INFLUENCE OF STRATEGIES OF BUSINESS ACTIVITY ON THE
FINANCIAL RESULTS OF THE BANK (BASED ON THE MATERIALS
OF JSC «CITIBANK»)**

спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Фінанси, банківська справа та страхування»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти

групи ФБСФРм-21

Шпак Вікторія Юріївна

(підпис)

Керівник: к.е.н., доцент

Коробчук Тетяна Іванівна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

«12» грудня 2025 р.

Гарант освітньої програми:

к.е.н., доцент Дорош Вікторія Юріївна

(підпис)

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: бізнесу та права

Кафедра: фінансів, банківської справи та страхування

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

Освітня програма: «Фінанси, банківська справа та страхування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ к.е.н., доцент Вікторія ДОРОШ

«12» грудня 2025 р.

З А В Д А Н Н Я

ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Шпак Вікторії Юріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи Вплив стратегій ділової активності на фінансові результати банку (на матеріалах АТ «СІПІБАНК»)

Керівник роботи: к.е.н., доц. Коробчук Т.І.

затверджені наказом закладу вищої освіти № 263/01-02.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «12» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи

Статистичні дані, літературні джерела за темою дослідження, статут банку, корпоративний кодекс банку, законодавчі та нормативні акти, що регламентують діяльність банку, фінансова звітність АТ «СІПІБАНК» ЗА 2020-2024 рр.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

Вступ

Розділ 1 Теоретичні основи ділової активності банку та стратегій її забезпечення

Розділ 2 Аналіз впливу стратегій ділової активності на фінансові результати АТ «СІПІБАНК»

Розділ 3 Шляхи удосконалення стратегій ділової активності АТ «СІПІБАНК»

Висновки

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:

1. Мета, об'єкт, предмет та гіпотези дослідження

2. Чинники впливу на ділову активність банку

3. Основні показники діяльності АТ «СІПІБАНК» у 2020-2024рр.

4. Вплив обсягу кредитного портфеля на чистий процентний дохід АТ «СІПІБАНК» у 2020-2024 рр.

5. Базові принципи кредитної стратегії АТ «СІПІБАНК»

6. Структура кредитів за видами економічної діяльності АТ «СІПІБАНК» у 2020-2024 рр.

7. Коефіцієнти ділової активності в частині пасивів АТ «СІПІБАНК» у 2020-2024 рр.

8. Коефіцієнти ділової активності в частині активів АТ «СІПІБАНК» у 2020-2024 рр.

9. Матриця SWOT-аналізу АТ «СІПІБАНК»

10. Алгоритм удосконалення стратегій ділової активності АТ «СІПІБАНК»

11. Асортимент кредитних продуктів для фізичних осіб та МСБ

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Розділ 1</i>	<i>Т. КОРОБЧУК</i>		
<i>Розділ 2</i>	<i>Т. КОРОБЧУК</i>		
<i>Розділ 3</i>	<i>Т. КОРОБЧУК</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Т. КОРОБЧУК</i>		
<i>Гарант ОП</i>	<i>В. ДОРОШ</i>		
<i>Коефіцієнт подібності</i>		3,64	
<i>Адміністратор системи StrikePlagiarism</i>	<i>Л. ІЩУК</i>		

7. Дата видачі завдання «04» лютого 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	До 28.12.2024 р.	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	До 03.09.2025 р.	
3.	<i>Розділ 1</i>	До 24.09.2025 р.	
4.	<i>Розділ 2</i>	До 18.10.2025 р.	
5.	<i>Розділ 3</i>	До 08.11.2025 р.	
6.	<i>Висновки</i>	До 15.11.2025 р.	
7.	<i>Формування списку використаних джерел</i>	До 19.11.2025 р.	
8.	<i>Формування додатків</i>	До 18.11.2025 р.	
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	До 22.11.2025 р.	
10.	<i>Нормоконтроль</i>	До 29.11.2025 р.	
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	До 05.12.2025 р.	
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту. Попередній захист роботи</i>	До 12.12.2025 р.	

Здобувач вищої освіти

_____ (Шпак В.Ю.)
 (підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (Коробчук Т.І.)
 (підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Шпак В.Ю. Вплив стратегій ділової активності на фінансові результати банку (на матеріалах АТ «СІТІБАНК»). Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Фінанси, банківська справа та страхування» спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі досліджено теоретичні основи ділової активності банку та стратегій її забезпечення.

Аналітичний розділ спрямований на вивчення впливу стратегій ділової активності банку на його фінансовий результат та доведення справедливості сформульованих гіпотез, якими є: гіпотеза № 1, яка передбачає, що активне впровадження кредитної стратегії у банківську діяльність та у пріоритетні сегменти кредитування сприяє зростанню чистого процентного доходу банку; гіпотеза № 2, яка передбачає, що стабільна стратегія управління ресурсами забезпечує високу фінансову стійкість банку в умовах нестабільного економічного середовища; гіпотеза № 3, яка передбачає, що інвестиційна стратегія банку, що базується на диверсифікації портфеля цінних паперів, сприяє підвищенню стабільності та прогнозованості фінансових результатів.

У третьому розділі розроблено та запропоновано шляхи удосконалення стратегій ділової активності АТ «СІТІБАНК» на основі безпосереднього аналізу його діяльності.

У висновках узагальнено інформацію відображену в трьох попередніх розділах.

Ключові слова: ділова активність, кредитна стратегія, стратегія управління ресурсами, рівень залучення пасивів, рівень активності розміщення коштів, інвестиційна стратегія.

ANNOTATION

Shpak V. Yu. The influence of strategies of business activity on the financial results of the bank (based on the materials of JSC «CITIBANK»). Manuscript.

Master's qualification work of the educational program «Finance, banking and insurance» specialty 072 Finance, banking, insurance and stock market. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2025.

The Master's qualification thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices.

The first chapter investigates the theoretical foundations of a bank's business activity and the strategies for ensuring it.

The analytical chapter is aimed at studying the impact of the bank's business activity strategies on its financial result and proving the validity of the formulated hypotheses, which are:

- hypothesis № 1: Active implementation of a credit strategy in banking and its prioritization of lending segments contributes to the growth of the bank's net interest income;

- hypothesis № 2: A stable resource management strategy ensures high financial stability of the bank in an unstable economic environment;

- hypothesis № 3: The bank's investment strategy, based on the diversification of the securities portfolio, contributes to increasing the stability and predictability of financial results.

The third chapter develops and proposes recommendations for optimizing the credit strategy of JSC «CITIBANK»'s business activity, based on a direct analysis of its operations.

The conclusions summarize the information presented in the three preceding chapters.

Keywords: business activity, credit strategy, resource management strategy, level of liabilities attraction, level of funds placement activity, investment strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ БАНКУ ТА СТРАТЕГІЙ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....	9
1.1 Економічна сутність ділової активності банку та показники її оцінки.....	9
1.2 Стратегії забезпечення ділової активності банку та елементи її реалізації	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВПЛИВУ СТРАТЕГІЙ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ НА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ АТ «СІПІБАНК»	21
2.1 Методичні підходи до обґрунтування гіпотез дослідження щодо впливу стратегій ділової активності банку на його фінансові результати	21
2.2 Економіко-організаційна характеристика АТ «СІПІБАНК»	23
2.3 Перевірка достовірності гіпотез щодо впливу стратегій ділової активності банку на його фінансові результати	29
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ АТ «СІПІБАНК»	45
3.1 Напрями покращання стратегій ділової активності	45
3.2 Оптимізація кредитної стратегії ділової активності через диверсифікацію сегментів кредитування	53
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах економічної нестабільності та швидких трансформацій банківського сектору дослідження впливу стратегічних рішень на фінансові результати є ключовим для формування довгострокових моделей розвитку фінансових установ. Саме тому вивчення даного питання має важливе теоретичне та практичне значення, сприяючи удосконаленню підходів до управління банківською діяльністю та забезпеченню її стійкості.

Проблемам дослідження стратегій ділової активності банку, її сутності, характеристикам та основним показникам, присвятили свої праці такі науковці: Гончаренко Т.П., Заруцька О.П., Онищенко Ю.І., Примостка Л.О., Сирчин О.Л., Харченко Т.О. та ін. Проте, проблеми використання стратегій ділової активності залишається ще не повністю вивченим не лише через розбіжність у поглядах на її сутність, а й через нестабільність сучасних умов.

Метою дослідження є обґрунтування впливу стратегій ділової активності на фінансові результати банку та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління банківською діяльністю.

Мета конкретизується у таких завданнях:

- дослідити теоретичні аспекти стратегій ділової активності банку та їх основні показники;
- обґрунтувати гіпотези дослідження та методи їх доведення;
- визначити та проаналізувати вплив обсягу кредитного портфеля на чистий процентний дохід;
- розрахувати та проаналізувати коефіцієнти ділової активності в частині пасивів та активів;
- узагальнити використання стратегій ділової активності банку та визначити шляхи їх вдосконалення.

Об'єктом цього дослідження є акціонерне товариство «СІТІБАНК».

Предмет дослідження: стратегії ділової активності АТ «СІТІБАНК».

Методи дослідження. Під час дослідження застосовувалися такі методи: методи теоретичного пізнання (при вивченні історії створення та функціонування банку), статистичні методи (при розрахунку динаміки та структури основних показників діяльності, коефіцієнтний аналіз для оцінки ділової активності), методи графічного зображення даних (при встановленні чинників впливу на ділову активність, впливу обсягу кредитного портфеля на чистий процентний дохід). Під час виконання кваліфікаційної роботи магістра було використано інструменти штучного інтелекту для редагування теоретичного розділу виключно як допоміжний засіб для уточнення формулювань та опрацювання літератури. Усі твердження, висновки та результати дослідження належать автору та ґрунтуються на власному аналізі, а отримані результати від генеративного ШІ були перевірені на достовірність та відповідність академічній доброчесності.

Теоретичною базою дослідження є: законодавчо-нормативні акти з банківської діяльності, Закони України, інструкції НБУ, наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених, матеріали науково-практичних конференцій, матеріали Національного банку України, фінансова звітність АТ «СІТІБАНК» за 2020-2024рр.

Науковою новизною є вдосконалення методичних рекомендацій щодо напрямів покращання стратегій ділової активності. Розроблено пропозиції щодо оптимізації кредитної стратегії ділової активності АТ «СІТІБАНК» на основі безпосереднього аналізу його діяльності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розроблені теоретичні висновки та практичні рекомендації можуть використовуватись для оптимізації стратегій ділової активності банку для забезпечення підвищення фінансових результатів та його конкурентоспроможної діяльності.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ БАНКУ ТА СТРАТЕГІЙ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

1.1 Економічна сутність ділової активності банку та показники її оцінки

Ділова активність банку безпосередньо впливає на структуру його активів і пасивів, рівень прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості. Вибір стратегічних пріоритетів, від розширення кредитних операцій до розвитку інвестиційних продуктів чи цифрових сервісів, формує фінансовий результат та визначає позицію банку на ринку. У цьому контексті аналіз стратегій ділової активності стає важливим інструментом підвищення ефективності управління банківськими ризиками та конкурентоспроможності.

З іншої сторони, ділова активність банку є ключовою характеристикою його функціонування, що відображає масштаби, інтенсивність, результативність та ефективність здійснення банком фінансово-економічних операцій. На відміну від підприємств нефінансового сектору, банківські установи здійснюють посередницьку діяльність у сфері грошового обігу та кредитування, що зумовлює специфічний зміст і форми прояву їхньої ділової активності.

У широкому розумінні ділова активність банку визначається як сукупність кількісних і якісних параметрів його діяльності, що характеризують: здатність банку формувати ресурсну базу та ефективно її розміщувати; участь у кредитному, інвестиційному, валютному та інших сегментах фінансового ринку; можливість генерувати стабільні доходи та забезпечувати прийнятний рівень прибутковості; конкурентні позиції банку на ринку банківських послуг; рівень взаємодії з клієнтами та здатність

розширювати клієнтську базу; динаміку впровадження інновацій та технологічних рішень.

Наведемо декілька визначень ділової активності. Так, Г.В. Сілакова та Я.Б. Хмельницька стверджують, що ділова активність банку є «...таким станом фінансових ресурсів банку, результативності їх розміщення й використання, за якого забезпечується підвищення ефективності діяльності банку на основі зростання його прибутку і активів при збереженні ліквідності та конкурентоспроможності...» [19]. О.В. Вінниченко та А.В. Гудзь вважають, що ділова активність банку є методом оцінки його фінансового стану [4]. Р. І. Тиркало і З. І. Щибиволок визначають ділову активність банку як «...аналіз взаємозв'язку оцінки ресурсного потенціалу банку (пасивів) і його використання як у цілому в активах, так і його окремих вкладень в інвестиції, в кредитний портфель, у матеріально-технічне забезпечення...» [20].

Підсумовуючи вищесказане, відзначимо, що ділова активність банку – це інтегральна характеристика, що поєднує як кількісні (обсяги операцій, темпи приросту активів, доходність), так і якісні (рівень ризиків, конкурентоспроможність, інноваційність) показники діяльності.

На ділову активність банку впливає широкий комплекс чинників, які умовно поділяються на внутрішні та зовнішні (рис. 1.1).

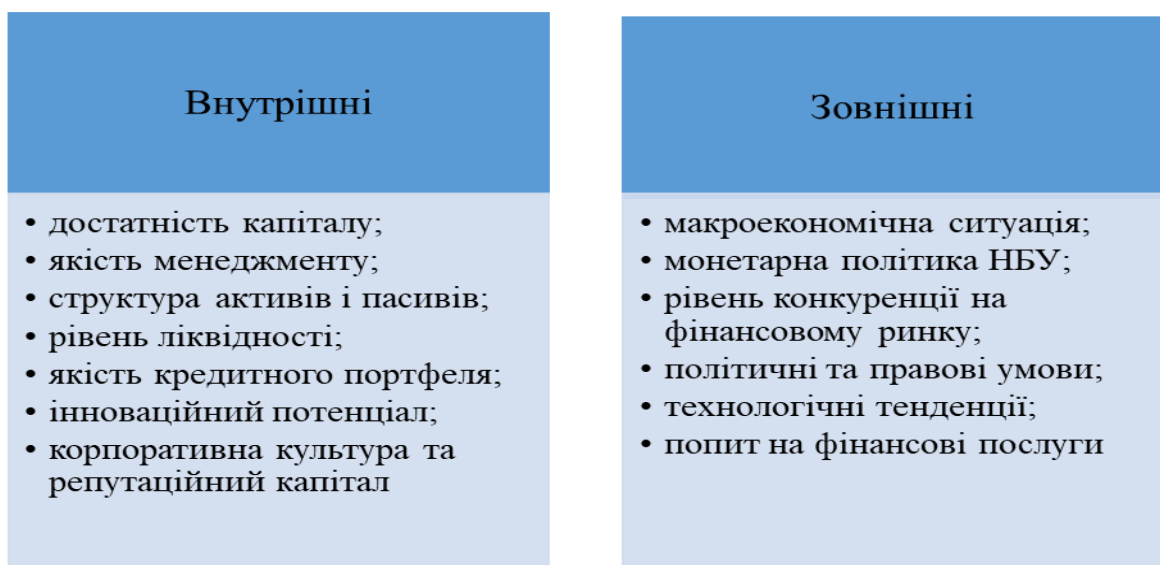


Рисунок 1.1 – Чинники впливу на ділову активність банку
(побудовано автором за джерелами [3, 5, 6, 10])

Зазначимо, що саме завдяки поєднанню вказаних чинників формується стратегія розвитку банку та визначається інтенсивність його ринкової активності.

Для оцінки рівня ділової активності використовується система показників, яка охоплює різні напрями діяльності банку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Показники оцінки ділової активності банку*

Напрямок діяльності	Показники
Залучення ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> – обсяг і структура депозитного портфеля; – темпи приросту коштів клієнтів; – вартість залучених ресурсів; – диверсифікація джерел фінансування.
Розміщення ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> – обсяг кредитного портфеля та його структура; – частка непрацюючих кредитів (NPL); – обсяг інвестицій у цінні папери; – дохідність активів, що приносять дохід.
Дохідність та ефективність	<ul style="list-style-type: none"> – рентабельність активів (ROA); – рентабельність капіталу (ROE); – чистий процентний дохід; – операційний дохід і витрати; – комісійні доходи.
Ринкова активність	<ul style="list-style-type: none"> – частка ринку (за активами, кредитами, депозитами); – кількість транзакцій; – темпи зростання клієнтської бази; – рівень диверсифікації банківських продуктів.
Ризиковість	<ul style="list-style-type: none"> – показники ліквідності (LCR, NSFR); – достатність регулятивного капіталу; – концентрація кредитних ризиків; – валютний та ринковий ризик.

* Сформовано автором за джерелами [8, 11, 13]

Розглянемо ці показники більш детально.

Показники залучення ресурсів відображають здатність банку формувати достатню та якісну ресурсну базу, необхідну для активних

операцій. Обсяг і структура депозитного портфеля характеризують загальну суму коштів, залучених від клієнтів, а також їх розподіл за категоріями: депозити фізичних осіб, юридичних осіб, строкові та поточні кошти. Від структури портфеля залежить стабільність і вартість ресурсів. Темпи приросту коштів клієнтів показують динаміку довіри до банку та його здатність залучати нові ресурси в умовах конкуренції. Вартість залучених ресурсів визначається процентними ставками за депозитами та іншими зобов'язаннями й впливає на чистий процентний дохід і рентабельність банку. Оптимізація вартості є ключовим елементом управління фінансовим результатом. Диверсифікація джерел фінансування означає широту переліку джерел залучення: депозити, міжбанківські кредити, випуск облігацій, кошти міжнародних організацій. Висока диверсифікація зменшує ризики залежності від окремих груп кредиторів і підвищує стійкість банку.

Показники розміщення ресурсів відображають ефективність використання залучених ресурсів через кредитні та інвестиційні операції банку. Обсяг кредитного портфеля та його структура показують рівень активності банку у кредитуванні та ступінь диверсифікації кредитів за галузями, типами позичальників і строками. Структура кредитів визначає рівень прибутковості та ризиковості активів. Частка непрацюючих кредитів (NPL) є ключовим індикатором якості кредитного портфеля. Високий рівень NPL свідчить про погіршення платоспроможності позичальників і збільшує резерви під кредитні збитки. Обсяг інвестицій у цінні папери визначає активність банку на фондовому ринку та може бути джерелом стабільного доходу при збалансованому ризику. Дохідність активів, що приносять дохід, відображає ефективність розміщення ресурсів у кредитні, інвестиційні та інші активи. Високий рівень цього показника свідчить про здатність банку генерувати достатній грошовий потік від активних операцій.

Показники доходності та ефективності узагальнюють результати ділової активності банку та його здатність формувати прибуток. Рентабельність активів (ROA) показує, наскільки ефективно банк

використовує свої активи для отримання прибутку; це один із ключових показників ефективності управління. Рентабельність капіталу (ROE) вимірює дохідність власного капіталу та є індикатором привабливості банку для акціонерів. Чистий процентний дохід визначає різницю між доходами від активних операцій і витратами на залучення ресурсів, відображаючи ефективність управління процентною маржею. Операційний дохід і витрати характеризують структуру доходів і витрат банку, що дозволяє оцінити ефективність бізнес-моделі та здатність контролювати витрати. Комісійні доходи відображають диверсифікацію джерел прибутку та розвиток нефінансових операцій, що є важливим у сучасному банкінгу.

Показники ринкової активності демонструють конкурентні позиції банку та його здатність розширювати присутність на ринку. Частка ринку (за активами, кредитами, депозитами) дає змогу оцінити масштаб діяльності банку відносно конкурентів та його здатність впливати на ринкову кон'юнктуру. Кількість транзакцій відображає рівень активності клієнтів і ступінь популярності банківських продуктів та платіжних сервісів. Темпи зростання клієнтської бази свідчать про ефективність маркетингових стратегій і здатність банку залучати нових клієнтів. Рівень диверсифікації банківських продуктів визначає широту асортименту послуг та їх інноваційність, що підвищує конкурентоспроможність та лояльність клієнтів.

Показники ризиковості дають змогу оцінити рівень ризиків, пов'язаних із діяльністю банку, та його здатність виконувати вимоги регулятора. Показники ліквідності (LCR, NSFR) демонструють, наскільки банк має достатньо високоліквідних активів для покриття короткострокових та довгострокових зобов'язань. Достатність регулятивного капіталу є ключовим індикатором фінансової стійкості та здатності банку покривати потенційні збитки. Концентрація кредитних ризиків характеризує рівень залежності банку від окремих галузей, позичальників або груп пов'язаних контрагентів; висока концентрація підвищує ризиковість діяльності. Валютний та ринковий ризик відображають чутливість банку до змін валютних курсів,

процентних ставок та ринкової кон'юнктури, що може впливати на дохідність і загальну стабільність.

Комплексне застосування системи показників дає змогу об'єктивно оцінити ділову активність банку, виявити тенденції розвитку та визначити напрями стратегічного вдосконалення.

1.2 Стратегії забезпечення ділової активності банку та елементи її реалізації

Стратегія ділової активності банку – це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення певних цілей щодо оптимізації банківських операцій, підвищення конкурентоспроможності, управління ризиками, формування стабільної ресурсної бази та забезпечення стійкого розвитку. У сучасній банківській діяльності можна виокремити ключові типи стратегій.

Кредитна стратегія визначає підходи банку до формування, розвитку та управління кредитним портфелем. Вона охоплює розроблення нових кредитних продуктів для різних сегментів клієнтів, удосконалення умов кредитування та розширення каналів продажів кредитних послуг. Важливим елементом є структуризація кредитного портфеля, що передбачає збалансований розподіл кредитів за галузями, строками, формами забезпечення та типами позичальників. Окреме місце займає кредитна політика, яка визначає стандарти оцінювання платоспроможності клієнтів, вимоги до забезпечення, процедури прийняття рішень та моніторинг кредитних ризиків. Удосконалення системи ризик-менеджменту допомагає зменшити частку проблемних кредитів (NPL) та забезпечити високу якість кредитного портфеля. Загалом кредитна стратегія спрямована на досягнення балансу між прибутковістю та ризиковістю кредитних операцій.

Депозитна стратегія зосереджена на формуванні стійкої ресурсної бази банку, яка забезпечує можливість активного кредитування та інвестування. Основними завданнями є оптимізація вартості залучених ресурсів, щоб

мінімізувати процентні витрати та зберегти конкурентоспроможність депозитних продуктів. Важливою складовою стратегії є розширення депозитного продуктового ряду для фізичних і юридичних осіб: строкові депозити, ощадні рахунки, преміальні вкладні програми, депозити з додатковими послугами та бонусами. Депозитна стратегія також передбачає диверсифікацію джерел залучення коштів, розвиток програм лояльності, підвищення якості сервісу та покращення комунікації з клієнтами. Ефективна депозитна стратегія сприяє забезпеченню ліквідності банку та стабільності його фінансової діяльності.

Стратегія управління ресурсами є однією з найважливіших функцій ділової активності банку, оскільки саме ресурси (пасиви) є основою для його активних (дохідних) операцій. Це комплексний процес, спрямований на забезпечення банку необхідним обсягом, структурою та якістю ресурсів для досягнення його стратегічних цілей при дотриманні вимог ліквідності та платоспроможності. Успішна стратегія управління ресурсами – це постійний пошук балансу між вартістю залучення ресурсів, їхньою стабільністю та відповідністю вимогам регулятора та потребам у фінансуванні активів. Стратегія ресурсів нерозривно пов'язана з ризик-менеджментом.

Стратегія управління ризиками охоплює систему заходів, спрямованих на виявлення, оцінювання, мінімізацію та моніторинг основних видів банківських ризиків: кредитного, ринкового, операційного, процентного та ліквідного. Вона передбачає удосконалення методів оцінки кредитоспроможності позичальників, впровадження систем раннього виявлення проблемних активів, управління концентрацією кредитного ризику. У сфері ринкових ризиків стратегія визначає політику управління валютним ризиком, процентним ризиком та ризиком зміни вартості цінних паперів. Важливою складовою є підвищення ефективності комплаєнс-контролю, що зменшує ймовірність порушень законодавства, а також зміцнення системи внутрішнього аудиту. Реалізація стратегії дозволяє

забезпечити фінансову стабільність банку та його стійкість до зовнішніх і внутрішніх шоків.

Інвестиційна стратегія визначає напрями розміщення ресурсів банку в фінансові інструменти з метою отримання стабільного доходу за прийняттого рівня ризику. Основним її елементом є формування збалансованого портфеля цінних паперів, який включає державні облігації, корпоративні папери, цінні папери міжнародних організацій та інші інструменти. Значну увагу приділяють диверсифікації інвестиційних ризиків, що дозволяє уникнути концентрації капіталу в окремих компаніях або секторах. Оптимізація інвестиційного портфеля здійснюється через аналіз дохідності активів, прогнозування ринкової кон'юнктури та управління процентним ризиком. Основна мета інвестиційної стратегії – досягнення стійкої інвестиційної дохідності при одночасному забезпеченні високого рівня ліквідності та захисту капіталу.

Стратегія цифрової трансформації спрямована на модернізацію бізнес-процесів та впровадження технологій, що підвищують ефективність і конкурентоспроможність банку. До ключових напрямів належать розвиток мобільного та інтернет-банкінгу, впровадження високоавтоматизованих сервісів самообслуговування, а також інтеграція fintech-рішень, зокрема штучного інтелекту, big data, машинного навчання. Цифрова трансформація дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, скоротити час обслуговування клієнтів, зменшити операційні витрати та підвищити якість клієнтського досвіду. Важливим аспектом є підвищення кібербезпеки, адже цифровізація одночасно збільшує потребу в захисті даних і транзакцій. У комплексі ця стратегія забезпечує банку гнучкість, інноваційність та здатність швидко адаптуватися до змін ринку.

Стратегія операційної ефективності орієнтована на підвищення продуктивності діяльності банку та оптимізацію витрат. Основними напрямами є автоматизація бізнес-процесів, скорочення надлишкових ланцюгів прийняття рішень, модернізація IT-інфраструктури та

впровадження сучасних систем управління персоналом. Стратегія також передбачає оптимізацію операційної мережі, удосконалення системи мотивації співробітників, підвищення рівня сервісу та мінімізацію операційних ризиків. Завдяки підвищенню операційної ефективності банк може зменшити витрати, покращити якість обслуговування та збільшити рентабельність діяльності.

Конкурентна стратегія визначає позиціонування банку на ринку та формування його конкурентних переваг. Вона може реалізовуватись через лідерство за витратами, оптимізацію операційних витрат, що дає змогу пропонувати клієнтам вигідні умови. Іншим напрямом є диференціація продуктів та послуг, яка передбачає створення унікальних банківських продуктів (наприклад, інноваційні кредитні програми, цифрові сервіси, преміальні пакети обслуговування). Третій підхід – фокусування на окремих ринкових сегментах: малому та середньому бізнесі, преміальному сегменті, студентській молоді, аграрному секторі тощо. Ефективна конкурентна стратегія дозволяє банку зміцнювати позиції на ринку, збільшувати клієнтську базу та підвищувати фінансові результати.

Ефективна реалізація стратегій ділової активності банку базується на комплексному застосуванні організаційних, фінансових, технологічних та управлінських інструментів. Вони забезпечують узгодженість дій у межах кредитної, депозитної, інвестиційної, операційної та цифрової стратегій, а також дають змогу досягати цілей банку в умовах конкуренції та динамічних змін ринку.

Управління активами та пасивами (Asset-Liability Management) є одним із ключових інструментів стратегічного управління, спрямованим на оптимізацію структури балансу банку. ALM передбачає: збалансування строків та обсягів активів і зобов'язань, що забезпечує достатній рівень ліквідності; управління процентним ризиком, оскільки зміна ставок впливає на маржу та прибутковість; контроль валютної позиції для мінімізації впливу коливань валютних курсів; планування структури ресурсної бази та напрямів

розміщення коштів з урахуванням стратегічних цілей банку. Ефективна система ALM дає змогу банку підтримувати фінансову стабільність, уникати дисбалансів і забезпечувати стійку ділову активність у довгостроковій перспективі.

Ризик-менеджмент є невід'ємною складовою стратегічного управління та включає систему заходів із виявлення, оцінювання, моніторингу та мінімізації основних видів ризиків. До ключових механізмів належать: кредитний ризик (оцінка платоспроможності позичальників, скоринг, формування резервів); ринковий ризик (моніторинг змін ринкової кон'юнктури, процентних ставок та курсових коливань); ризик ліквідності (контроль спроможності банку своєчасно виконувати зобов'язання); операційний ризик (запобігання збоєм у процесах, шахрайству, помилкам персоналу); комплаєнс-ризик (забезпечення дотримання нормативних вимог). Сучасний ризик-менеджмент використовує математичні моделі, стрес-тестування, Big Data, системи раннього попередження, що підсилює ефективність реалізації банківських стратегій.

Продуктова політика є стратегічним інструментом, спрямованим на формування конкурентоспроможного асортименту банківських продуктів та послуг. Вона охоплює:

- розробку нових продуктів (кредитних, депозитних, інвестиційних, цифрових);
- адаптацію продуктів до потреб різних сегментів клієнтів (населення, МСБ, корпоративного сектору);
- впровадження інноваційних сервісів (персоналізовані пропозиції на основі аналізу даних);
- модернізацію існуючих продуктів;
- створення пакетних пропозицій та програм лояльності.

Розвинена продуктова політика дає змогу банку зміцнювати ринкові позиції та збільшувати прибутковість.

Цінова політика визначає підходи банку до формування тарифів, комісій, відсоткових ставок і має стратегічне значення для конкурентоспроможності банку. Вона включає: управління депозитними ставками з урахуванням конкурентного середовища та вартості ресурсів; формування кредитних ставок, які забезпечують оптимальну маржу; розробку тарифів на розрахунково-касове обслуговування та інші комісійні послуги; диференціацію ставок для різних клієнтських сегментів; гнучке ціноутворення, залежне від поведінки ринку, ризиків та стратегічних пріоритетів банку. Грамотно побудована цінова політика дозволяє збільшити чистий процентний дохід, зберегти клієнтську базу та оптимізувати структуру доходів.

Цифрові технології є ключовим драйвером розвитку сучасного банку та важливим інструментом реалізації ділової стратегії. До основних елементів належать: онлайн- та мобільний банкінг; автоматизація операцій; Fintech-рішення; цифрові канали продажу, які знижують операційні витрати та збільшують охоплення клієнтів; підвищення кібербезпеки. Застосування цифрових технологій підвищує ефективність, швидкість і точність операцій, формує конкурентні переваги та сприяє реалізації інших стратегій банку.

Маркетингова стратегія відіграє ключову роль у просуванні банківських продуктів і формуванні попиту. Основні інструменти включають: розвиток каналів продажу; брендинг та іміджева політика; реклама та PR, включаючи цифровий маркетинг, таргетовану рекламу, SMM; аналіз потреб клієнтів та сегментація ринку; CRM-системи для персоналізації пропозицій та утримання клієнтів. Ефективна маркетингова стратегія забезпечує зростання клієнтської бази, підвищення ринкової частки та збільшення обсягу доходів.

Корпоративне управління визначає систему взаємовідносин між акціонерами, менеджментом та іншими стейкхолдерами, формуючи основу прозорості та ефективності прийняття рішень. Воно включає:

- побудову ефективної управлінської структури, чіткий розподіл повноважень;
- діяльність наглядової ради, комітетів;
- внутрішній аудит, внутрішній контроль та комплаєнс;
- прозорість фінансової звітності, дотримання міжнародних стандартів;
- корпоративну етику та систему мотивації.

Розвинене корпоративне управління підвищує довіру інвесторів, сприяє залученню капіталу та забезпечує відповідальність у стратегічному управлінні.

Розумне поєднання інструментів забезпечує адаптивність банку до змін зовнішнього середовища та сприяє підвищенню інтенсивності його ринкової діяльності.

Ефективність реалізації стратегії визначається за такими критеріями: досягнення стратегічних і тактичних цілей; зростання прибутковості та рентабельності; оптимізація ризикової структури активів; зменшення частки проблемних кредитів; розширення клієнтської бази та частки ринку; впровадження інновацій і підвищення операційної ефективності.

Отже, регулярний моніторинг стратегічних показників дає змогу банку своєчасно коригувати свою діяльність, забезпечувати фінансову стійкість і підтримувати конкурентоспроможність. А ефективна стратегія дозволяє підвищити результативність операцій, забезпечити оптимальне співвідношення ризику та доходності, зміцнити конкурентні позиції та сприяти сталому розвитку банку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВПЛИВУ СТРАТЕГІЙ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ НА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ АТ «СІТІБАНК»

2.1 Методичні підходи до обґрунтування гіпотез дослідження щодо впливу стратегій ділової активності банку на його фінансові результати

У сучасних умовах високої конкуренції на фінансовому ринку стратегія ділової активності банківських установ набуває особливої актуальності. Саме стратегічні підходи визначають здатність банку забезпечувати стабільні фінансові результати та ефективно розподіляти ресурси між ключовими напрямками діяльності. Банки, які своєчасно адаптують свої стратегії до змін економічного та ринкового середовища, демонструють вищу стійкість до ризиків та здатність підтримувати динамічне зростання. Це дозволяє нам сформулювати такі гіпотези нашого дослідження.

Гіпотеза № 1 – активне впровадження кредитної стратегії у банківську діяльність та у пріоритетні сегменти кредитування сприяє зростанню чистого процентного доходу банку.

Гіпотеза № 2 – стабільна стратегія управління ресурсами забезпечує високу фінансову стійкість банку в умовах нестабільного економічного середовища.

Гіпотеза № 3 – інвестиційна стратегія банку, що базується на диверсифікації портфеля цінних паперів, сприяє підвищенню стабільності та прогнозованості фінансових результатів.

Для доведення першої гіпотези порівняємо динаміку обсягу кредитного портфеля АТ «СІТІБАНК» з його чистим процентним доходом та зробимо висновок, чи справді ріст одного показника забезпечує збільшення іншого. На цій основі робимо висновок про необхідність впровадження кредитної стратегії в діяльність банку та її активність чи неактивність. Далі визначаємо принципи кредитної стратегії, її мету, основних позичальників. За даними

фінансової звітності виділяємо пріоритетні сегменти кредитування та характеристики кредитного портфеля АТ «СІПІБАНК». Робимо висновок про якість та дієвість кредитної стратегії.

Для доведення другої стратегії розраховуємо відповідні індикатори: коефіцієнт активності залучення позичених і залучених коштів, коефіцієнт активності залучення строкових депозитів, коефіцієнт активності використання залучених коштів у дохідні активи, коефіцієнт активності використання залучених коштів у кредитний портфель, коефіцієнт активності використання строкових депозитів у кредитний портфель за даними фінансової звітності АТ «СІПІБАНК» та формулами додатку Б, аналізуємо їх динаміку та робимо висновки про вид моделі управління ресурсами і її характеристики. У підсумку отримуємо обґрунтування доцільності стратегії управління ресурсами та наслідки її впливу на фінансовий результат діяльності банку.

Для доведення третьої гіпотези розраховуємо відповідні показники ділової активності в частині активів: коефіцієнт рівня дохідних активів, коефіцієнт кредитної активності, коефіцієнт загальної інвестиційної активності, коефіцієнт інвестицій у дохідних активах, коефіцієнт проблемних кредитів за даними фінансової звітності АТ «СІПІБАНК» та формулами додатку Б. Аналізуємо результати розрахунків, вивчаємо динаміку вищезгаданих показників. Визначаємо склад інвестиційного портфеля, встановлюємо його оптимальність та наявність чи відсутність перерозподілу активів з огляду на зміну ринкової дохідності та підвищення прибутковості альтернативних короткострокових інструментів. Встановлюємо мінімізацію кредитного ризику через те, що АТ «СІПІБАНК» повною мірою компенсує його наявністю високої частки високоліквідних державних цінних паперів та інструментів НБУ. Робимо висновки про необхідність застосування інвестиційної стратегії і результати її ефективності та здатність банку адаптуватися до умов ринку через підтримку прибутковості активів навіть за підвищеного ризикового середовища.

2.2 Економіко-організаційна характеристика АТ «СІТІБАНК»

Акціонерне товариство «СІТІБАНК» є одним із найстабільніших і найнадійніших учасників банківського сектору України. Банк функціонує як частина глобальної фінансової групи Citigroup Inc., що забезпечує доступ до сучасних банківських технологій, глобальних фінансових ринків та передових стандартів управління ризиками. АТ «СІТІБАНК» є юридичною особою, створеною відповідно до законодавства України, має право від власного імені укладати будь-які правочини, набувати майно та здійснювати банківські операції на внутрішньому і міжнародному рівнях. Головний офіс Банку розташований у місті Києві за адресою: вул. Ділова, 16-Г.

Ключовою стратегічною метою АТ «СІТІБАНК» є забезпечення ефективного та сталого ведення бізнесу в довгострокових інтересах акціонерів та всіх зацікавлених сторін. Ця мета досягається шляхом забезпечення достатнього рівня прибутковості і постійного зростання вартості Банку та надійного управління ризиками і підтримки високого рівня контролю над ними. Виконання встановлених стратегічних цілей суворо контролюється через систему ключових показників ефективності, які охоплюють як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності.

Банк дотримується консервативної бізнес-моделі, зосереджуючись на обслуговуванні великого корпоративного сегмента. Основною метою діяльності Банку є отримання прибутку шляхом надання клієнтам повного спектру високоякісних банківських послуг. Це включає всі комерційні та інвестиційні банківські операції, дозволені чинним законодавством України. Клієнтська стратегія орієнтована на дочірні компанії міжнародних корпоративних клієнтів Групи Сіті в Україні та великі українські корпорації.

Банк завоював репутацію надійного партнера, надаючи інноваційні та високоякісні продукти. На сьогоднішній день АТ «СІТІБАНК» обслуговує понад 500 транснаціональних та найбільш прогресивних українських корпорацій, які представляють майже всі сектори національної економіки.

Історія АТ «СІТІБАНК» налічує понад чверть століття. Початково у 1998 році було створено Акціонерний комерційний банк «Сітібанк (Україна)», що став важливою складовою виходу Citigroup на банківський ринок України. Від моменту реєстрації Банк поступово розширював спектр наданих послуг, удосконалював корпоративну структуру та нарощував присутність на фінансовому ринку.

Згодом Банк пройшов кілька важливих етапів трансформації (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Етапи реструктуризації АТ «СІТІБАНК»*

Рік	Подія	Сутність змін
1998	Реєстрація АКБ «Сітібанк (Україна)»	Початок діяльності, отримання базових ліцензій
2009	Зміна найменування на ПАТ «СІТІБАНК»	Отримання нової банківської ліцензії
2011	Нова банківська та генеральна валютна ліцензія	Адаптація до змін Закону України «Про банки і банківську діяльність»
2018	Зміна типу на АТ «СІТІБАНК»	Перехід із публічного на приватне акціонерне товариство
2021-2024	Підтвердження ліцензій НБУ та НКЦПФР	Розширення операцій на ринку капіталу

* Сформовано автором за джерелом [16]

Бачимо, що АТ «СІТІБАНК» володіє повним пакетом банківських ліцензій НБУ, включаючи не лише Генеральну ліцензію на валютні операції, а й право здійснювати всі основні банківські операції та ліцензії на брокерську, дилерську та депозитарну діяльність НКЦПФР. А присутність на ринках капіталу дозволяє йому проводити операції з державними цінними паперами; виконувати функції депозитарної установи; здійснювати торговельні операції для клієнтів корпоративного сегмента та розширювати інвестиційні можливості для міжнародних клієнтів.

Структура власності Банку є прозорою та відповідає міжнародним стандартам, кінцевим бенефіціаром є Citigroup Inc., акції якої перебувають у вільному обігу, що виключає наявність окремого кінцевого бенефіціарного власника в Україні. На офіційному сайті банку подано інформацію, що «...Головою Наглядової ради АТ «СІПІБАНК» є Ельжбета Анна Святопелк-Четвертинська, а Головою Правління АТ «СІПІБАНК» є Александр Грант Мак Уортер...» [16]. Зазначимо, що Банк не має філій, представництв, відокремлених підрозділів та інвестицій в дочірні чи асоційовані підприємства.

Банк також є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб із 2000 року, що забезпечує додаткову стабільність та довіру вкладників.

Проаналізуємо основні показники діяльності Банку (табл. 2.2-2.3).

Таблиця 2.2 – Основні показники діяльності АТ «СІПІБАНК» у 2020-2024рр.*

Показник	Одиниця виміру	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
Активи	млн грн	27850	33685	51421	68621	85439
Основні засоби	млн грн	90	98	103	110	102
Власний капітал	млн грн	2482	2879	5567	9455	12804
Чистий прибуток	млн грн	-292	1758	2721	3589	3351
Рентабельність активів	%	-1,14	5,71	6,39	5,98	4,35
Рентабельність капіталу	%	-11,76	61,06	48,88	37,96	26,17
Кількість працівників	осіб	180	186	200	206	196
Витрати на медичне страхування працівників	тис грн	759	911	894	1099	689

* Сформовано автором за джерелом [21]

Таблиця 2.3 – Динаміка основних показників діяльності АТ «СІТІБАНК» у 2020-2024рр.*

Показник	Абсолютне відхилення, млн. грн.				Відносне відхилення, %			
	2021- 2020	2022- 2021	2023- 2022	2024- 2023	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
Активи	5835,00	17736,0	17200,0	16818,0	20,95	52,65	33,45	24,51
Основні засоби	8,00	5,00	7,00	-8,00	8,89	5,10	6,80	-7,27
Власний капітал	397,00	2688,00	3888,00	3349,00	16,00	93,37	69,84	35,42
Чистий прибуток	2050,00	963,00	868,00	-238,00	зб. у 8р.	54,78	31,90	-6,63
Рентабельність активів	6,85	0,68	-0,41	-1,63	зб. у 7р.	11,91	-6,42	-27,26
Рентабельність капіталу	72,82	-12,18	-10,92	-11,79	зб. у 7р.	-19,95	-22,34	-31,06
Кількість працівників	6,00	14,00	6,00	-10,00	3,33	7,53	3,00	-4,85
Витрати на медичне страхування працівників	152,00	-17,00	205,00	-410,00	20,03	-1,87	22,93	-37,31

* Розраховано автором

Як бачимо, що розраховані показники свідчать про період значного екстенсивного зростання активів та капіталу Банку, суттєве поліпшення прибутковості та її подальшу стабілізацію/корекцію. Спостерігається потужний, стабільний і прискорений ріст активів з 27,85 млрд грн у 2020 році до 85,44 млрд грн у 2024 році. Це вказує на стратегію експансії та збільшення ринкової частки. Найбільший приріст відбувся у 2021-2022 та 2022-2023 роках.

Капітал зростає значно швидшими темпами, ніж активи (у 5,16 рази проти 3,07 рази). Це свідчить про сильну політику реінвестування прибутку

(або значні додаткові капітальні внески) і значне зміцнення фінансової стійкості та адекватності капіталу Банку.

У 2020 році Банк зафіксував збиток (-292 млн грн). З 2021 року спостерігається потужне зростання прибутку, досягаючи піку у 3 589 млн грн у 2023 році. Це підтверджує надзвичайно успішну діяльність і ефективний вихід з кризи. У 2024 році прибуток дещо скоригувався до 3 351 млн грн (-6,6% від піку 2023 року).

Після збиткового 2020 року, ROA швидко зросла, досягнувши піку у 6,39% у 2022 році. Це дуже високий показник для банківського сектора. У 2023–2024 роках ROA знизилася до 4,35%. Це зниження, ймовірно, пояснюється тим, що активи зростали швидше, ніж чистий прибуток у 2024 році (Ефект «розведення» прибутковості великою базою активів).

ROE була надзвичайно високою у 2021 році (61,06%), що відображає високу ефективність використання порівняно невеликої капітальної бази для генерації прибутку. Значне зниження ROE до 26,17% у 2024 році є очікуваним результатом. Воно спричинене надзвичайно швидким нарощуванням капіталу (зростання в 5,16 рази) та певним уповільненням зростання прибутку в 2024 році. Хоча 26,17% залишається дуже високим показником.

Вартість основних засобів залишається відносно стабільною (102-110 млн грн), що свідчить про незначні капітальні інвестиції у фізичну інфраструктуру або переважне використання оренди/цифрових рішень. На фоні зростання активів це підкреслює високу ефективність використання наявної інфраструктури.

Персонал зростає повільно (з 180 до 206 осіб), а у 2024 році відбувається скорочення до 196 осіб. Величезне зростання активів і прибутку при відносно стабільній кількості працівників вказує на високу операційну ефективність, значну автоматизацію та високу продуктивність праці (прибуток на одного співробітника значно зріс).

Витрати на медичне страхування демонструють коливання (пік у 2023 – 1099 тис. грн, зниження до 689 тис. грн у 2024). Різке зниження у 2024 році на фоні скорочення чисельності персоналу може свідчити про оптимізацію соціального пакета або перегляд умов медичного страхування, що може вплинути на задоволеність працівників.

Зазначимо, що діяльність АТ «СІТІБАНК» здійснюється в умовах підвищеної економічної нестабільності, що зумовлена не лише воєнними діями з боку РФ та трансформацією ринкової інфраструктури, а й зміною макроекономічних параметрів, коливанням валютного курсу, високою інфляцією та змінами монетарної політики НБУ. Зокрема, у 2024 році інфляція в Україні становила 12%, а облікова ставка НБУ у 2025 році підвищена до 15,5%. Ці фактори визначають вартість ресурсів, ризиковість кредитних операцій та структуру активів Банку.

Після початку війни НБУ запровадив низку валютних обмежень, що вплинули на рух капіталу та операції клієнтів. Рейтингові агентства також знизили суверенні рейтинги України, що підвищило рівень ризиків фінансової системи.

У 2024 році Банк запровадив глобальну модель оцінки операційних ризиків, розроблену Citigroup. За результатами стрес-тестування [16]:

- прогнозовані збитки за три роки – \$12 млн або 456 млн грн;
- середньорічні збитки – 152 млн грн.

Такі розрахунки підтверджують високий рівень капіталізації Банку та його здатність витримувати критичні сценарії.

Крім того, АТ «СІТІБАНК» бере активну участь у міжнародних програмах підтримки України, що підвищує його репутацію та соціальний імідж. З початку війни Citigroup та Citigroup Foundation надали понад 6,5 млн доларів допомоги (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Соціальні та благодійні ініціативи АТ «СІТІБАНК»
(узагальнено автором за джерелом [16])

Отже, АТ «СІТІБАНК» пережив період інтенсивної трансформації та екстенсивного зростання, а власні економічні показники підтверджують його ключову роль у фінансовій системі та високий рівень адаптивності до макроекономічних викликів.

2.3 Перевірка достовірності гіпотез щодо впливу стратегій ділової активності банку на його фінансові результати

Поняття банківської кредитної стратегії охоплює систему довгострокових цілей, принципів, підходів та інструментів, які банк використовує для формування, управління та розвитку свого кредитного портфеля. Вона відображає генеральний напрям діяльності банку у сфері кредитування та визначає, на яких клієнтів буде орієнтовано кредитний продукт, які рівні ризику є прийнятними, які типи кредитів матимуть пріоритет, а також якими методами забезпечуватиметься підтримання

фінансової стійкості установи. Кредитна стратегія виступає базисом для оперативної кредитної політики й визначає рамки, в яких приймаються конкретні кредитні рішення.

Значення кредитної стратегії полягає в забезпеченні збалансованого співвідношення між дохідністю та ризиком кредитних операцій. Вона спрямована на підтримання стабільності банку, збереження платоспроможності клієнтів, мінімізацію кредитних втрат і формування оптимальної структури активів. Ефективна кредитна стратегія дозволяє банку реагувати на зміни ринкового середовища, адаптувати обсяги й види кредитування до умов конкуренції, економічних циклів, регуляторних вимог та внутрішніх можливостей банку. Вона також забезпечує передбачуваний рівень процентних доходів і сприяє підвищенню рентабельності банківської діяльності.

Складові банківської кредитної стратегії охоплюють кілька ключових елементів. Насамперед це визначення цільових сегментів кредитування, тобто категорій клієнтів і видів кредитів, на яких банк планує зосередитися. Другою важливою складовою є формування принципів управління кредитними ризиками, що включає встановлення вимог до забезпечення, оцінку кредитоспроможності позичальників, контроль за якістю портфеля та моніторинг його стану. До стратегії входить також встановлення пріоритетів за строками, валютами, галузями та видами кредитних продуктів. Важливою частиною стратегії є визначення механізмів ціноутворення, тобто підходів до встановлення процентних ставок і комісій з урахуванням ризиковості клієнтів та ринкової ситуації. Додатково кредитна стратегія включає регламентацію процедур ухвалення рішень, структуру кредитного портфеля та цільові показники його якості. Цілі кредитної стратегії підкріплюються методами контролю, регламентацією внутрішніх політик та впровадженням інструментів оцінки ризику, що забезпечує керованість кредитної діяльності на стратегічному рівні.

Таким чином, кредитна стратегія банку є комплексною системою управління кредитною діяльністю, що визначає пріоритети, інструменти та рамки для прийняття рішень у сфері кредитування. Вона забезпечує узгодження кредитної політики з загальною стратегією розвитку банку, сприяє ефективному розподілу ресурсів, підвищенню прибутковості та мінімізації ризиків, що робить її ключовим елементом стратегічного менеджменту в банківській діяльності.

Співставимо динаміку кредитного портфеля АТ «СІТІБАНК» з його чистим процентним доходом (рис. 2.2).

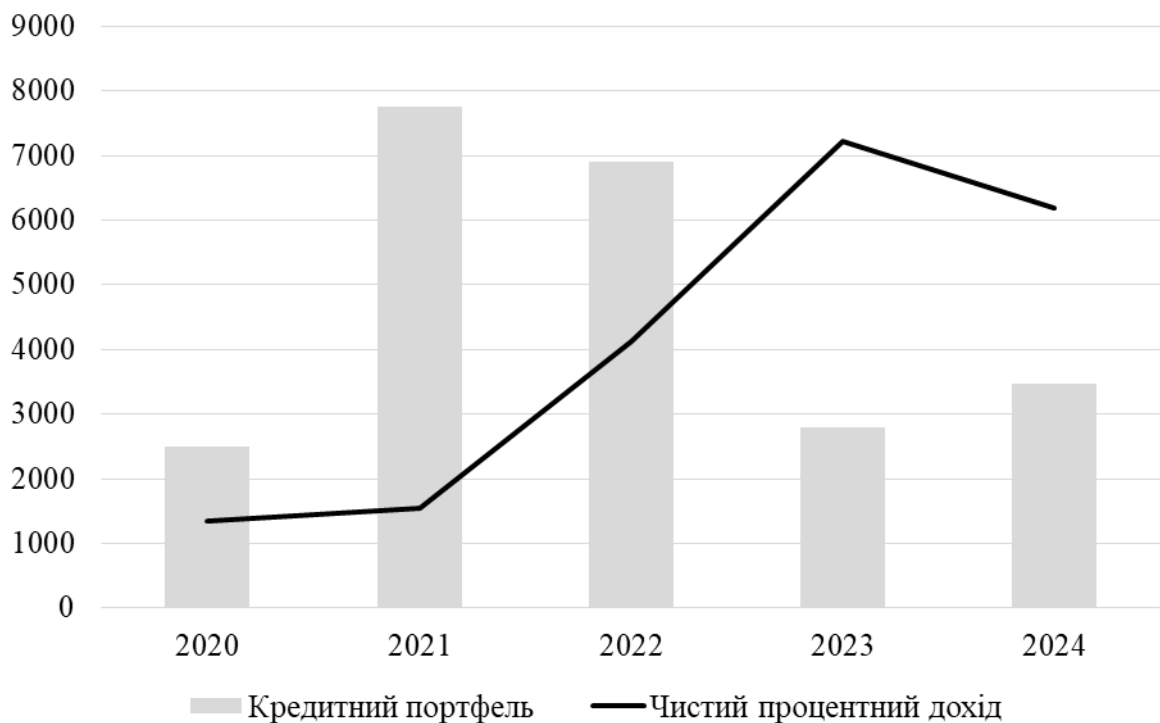


Рисунок 2.2 – Вплив обсягу кредитного портфеля на чистий процентний дохід АТ «СІТІБАНК» у 2020-2024 рр., млн грн
(побудовано автором за джерелом [21])

Бачимо, що не завжди збільшення обсягу кредитного портфеля призводить до відповідного зростання чистого процентного доходу. Так, у 2021р. відбулося різке зростання кредитного портфелю (втричі в порівнянні з попереднім роком), проте чистий процентний дохід зріс всього на 15%. У 2022 р. кредитний портфель зменшився на 10%, проте чистий процентний

дохід зріс майже в два з половиною рази. Це свідчить про активне впровадження кредитної стратегії.

Кредитна стратегія АТ «СІТІБАНК» базується на принципах глобальної політики Citigroup Inc. і відображає консервативну модель управління ризиками, спрямовану на забезпечення високої якості кредитного портфеля та фінансової стійкості банку. На відміну від універсальних банків, «СІТІБАНК» в Україні спеціалізується переважно на обслуговуванні корпоративного сегмента, зосереджуючись на великих міжнародних та українських компаніях із високими показниками кредитоспроможності.

Головною метою кредитної стратегії АТ «СІТІБАНК» є формування високоякісного, низькоризикового та диверсифікованого кредитного портфеля, який забезпечує стабільний процентний дохід, мінімізує ризики кредитних збитків і підтримує фінансову стійкість банку в умовах високої волатильності українського ринку. Її основні принципи подано на рис. 2.3.

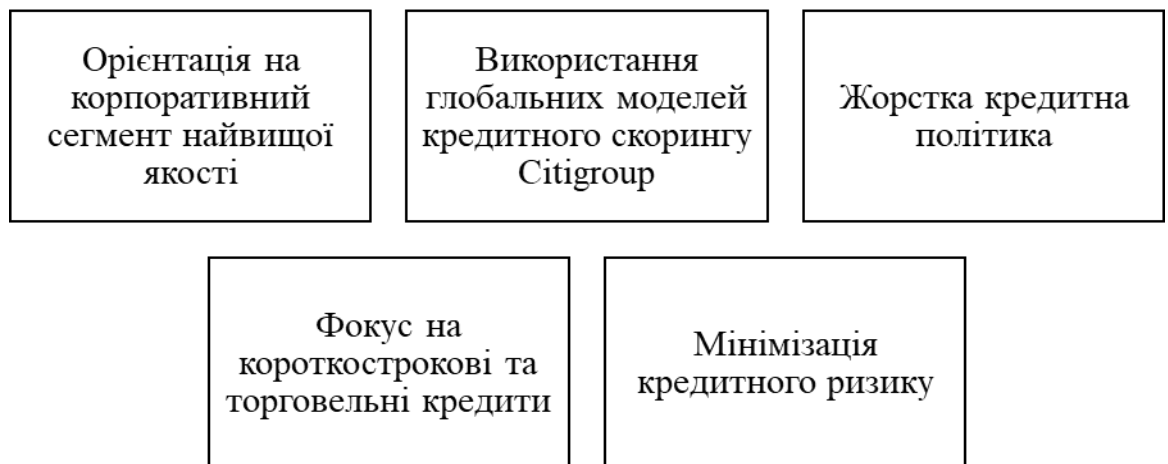


Рисунок 2.3 – Базові принципи кредитної стратегії АТ «СІТІБАНК»
(побудовано автором за джерелом [16])

Відзначимо, що основні позичальники Банку – це дочірні структури транснаціональних корпорацій, великі українські компанії з рейтинговою

історією, експортно орієнтовані підприємства та компанії зі значним валютним виторгом. Такий підхід забезпечує низький кредитний ризик і прогнозованість грошових потоків. У своїй кредитній діяльності Банк використовує стандартизовані процедури оцінки кредитоспроможності, аналізу фінансової звітності, моделювання імовірності дефолту, розрахунку втрат у разі дефолту, що дозволяє підвищити якість прийняття рішень і унеможлиблює надмірну ризиковість кредитного портфеля. АТ «СІТІБАНК» активно працює з кредитними лініями, овердрафтами, операціями trade finance (акредитиви, гарантії), фінансуванням оборотного капіталу. Адже ці інструменти забезпечують швидку оборотність кредитів та низьку ймовірність дефолтів.

Крім того, зазначимо, що банк активно впроваджує свою кредитну стратегію саме у пріоритетні сегменти (оптова та роздрібна торгівля та виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів), що сприяє зростанню чистого процентного доходу (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Структура кредитів за видами економічної діяльності АТ «СІТІБАНК» у 2020-2024 рр., млн грн (побудовано автором за джерелом [21])

Бачимо, що серед багатьох напрямів кредитування (оптова та роздрібна торгівля, виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів, сільське господарство, інформація та телекомунікації і т.п.) банк зупинився на кредитуванні лише пріоритетних сегментів. Додамо, що кредитні ліміти встановлюються з урахуванням галузевих ризиків, міжнародних рейтингів групи клієнта, історії співпраці, регуляторних вимог Базель II/III. При цьому Банк уникає кредитування фізичних осіб, високоризикових МСБ-проектів, надмірної концентрації портфеля. А показник NPL є одним із найнижчих в Україні (0,04%), що досягається завдяки ретельній попередній оцінці позичальників, щодобовому моніторингу портфеля, аналізу ранніх сигналів погіршення якості кредитів. Тому кредитний портфель АТ «СІТІБАНК» є найбільш стабільним у секторі і характеризується:

- переважанням короткострокових корпоративних кредитів, що зменшують ризик неповернення;
- високою часткою торговельного фінансування;
- значною часткою кредитів від груп міжнародних корпорацій;
- практично повною відсутністю роздрібних кредитів;
- мінімальною часткою прострочених та знецінених активів;
- високими стандартами забезпечення.

Таким чином, кредитна стратегія АТ «СІТІБАНК» є однією з найбільш збалансованих та консервативних у банківському секторі України. Вона орієнтована на корпоративних клієнтів з високою кредитоспроможністю, що забезпечує мінімальні ризики, високу якість портфеля та стабільні фінансові результати навіть в умовах економічної нестабільності та воєнних ризиків. Навіть при невеликих обсягах кредитування банк отримує стабільний і прогнозований процентний дохід завдяки надійним клієнтам. Отже, гіпотезу № 1 доведено.

Переходимо до наступної гіпотези. Для її доведення розрахуємо відповідні коефіцієнти, користуючись додатком Б.

Зазначимо, що коефіцієнт активності залучення позичених і залучених коштів відображає, наскільки активно банк формує ресурсну базу за рахунок зовнішніх джерел фінансування. Чим значення вище, тим більша залежність банку від залучених та позичених ресурсів.

Коефіцієнт активності залучення строкових депозитів показує, яку частку ресурсів банк формує за рахунок строкових депозитів як найбільш стабільного джерела фондування.

Коефіцієнт активності використання залучених коштів у дохідні активи характеризує ефективність перетворення залучених ресурсів у дохідні активи, які забезпечують прибутковість банку. Чим показник вищий, тим ефективніше банк використовує залучені ресурси.

Коефіцієнт активності використання залучених коштів у кредитний портфель показує, яку частку залучених ресурсів банк направляє саме на кредитування, тобто в найдоходніший актив банку. Високе значення означає високу кредитну активність.

Коефіцієнт активності використання строкових депозитів у кредитний портфель відображає, наскільки ефективно банк розміщує строкові депозити в кредитні операції. Показує здатність банку перетворювати стабільні пасиви в довгострокові та прибуткові активи.

Наголосимо, що значення коефіцієнта > 1 означає, що банк використовує ресурси ефективно й залучені кошти більшою мірою спрямовуються в активні операції. Значення < 1 вказує на надлишкову ліквідність, обережну політику або низький попит на кредити. Оптимальні значення залежать від моделі банку.

Аналіз динаміки коефіцієнтів активності використання та залучення ресурсів АТ «СІТІБАНК» за 2020–2024 роки дає змогу зробити низку важливих висновків щодо стратегічних особливостей діяльності банку, рівня його ресурсної залежності, ефективності розміщення коштів та структури кредитного портфеля (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Коефіцієнти ділової активності в частині пасивів АТ «СІТІБАНК» у 2020-2024 рр.*

Показник	Роки					Абсолютне відхилення			
	2020	2021	2022	2023	2024	2021-2020	2022-2021	2023-2022	2024-2023
Коефіцієнт активності залучення позичених і залучених коштів	0,905	0,908	0,881	0,821	0,823	0,003	-0,03	-0,06	0,002
Коефіцієнт активності залучення строкових депозитів	0,003	0,013	0,000	0,010	0,096	0,010	-0,01	0,010	0,086
Коефіцієнт активності використання залучених коштів у дохідні активи	0,757	0,903	0,774	0,917	0,897	0,146	-0,13	0,143	-0,02
Коефіцієнт активності використання залучених коштів у кредитний портфель	0,099	0,253	0,152	0,049	0,049	0,154	-0,10	-0,10	0,000
Коефіцієнт активності використання строкових депозитів у кредитний портфель	35,239	18,061	0,000	4,112	0,423	-17,2	-18,1	4,112	-3,69

* Розраховано автором

Загальне значення коефіцієнта активності залучення позичених і залучених коштів протягом аналізованого періоду залишається досить стабільним і коливається на рівні 0,82–0,91, що свідчить про невисоку залежність банку від зовнішніх ресурсів та наявність суттєвого обсягу

власного капіталу. Тенденція до зниження у 2022–2023 роках зумовлена підвищеною невизначеністю воєнного періоду, коли банк орієнтувався на надліквідну модель роботи, зменшивши потребу в залучених коштах. Невелике зростання у 2024 році до 0,823 підтверджує поступове повернення ділової активності, але загальна стратегія банку залишається консервативною з акцентом на власні ресурси та малий кредитний ризик.

Коефіцієнт активності залучення строкових депозитів характеризує залежність банку від строкових депозитів. Його значення є надзвичайно низьким у всі роки, що повністю відповідає бізнес-моделі АТ «СІТІБАНК», орієнтованого на корпоративних клієнтів і великих міжнародних компаній, які здебільшого тримають кошти у вигляді поточних, а не строкових рахунків. Нульовий показник у 2022 році пов'язаний із зупинкою активного депозитного ринку через початок повномасштабної війни. Значне зростання у 2024 році (0,096) свідчить про часткове повернення корпоративних клієнтів до розміщення коштів на строкових рахунках, тобто довіра до банківської системи поступово відновлюється. Однак банку притаманний мінімальний рівень залежності від строкових депозитів, що робить його модель низькоризиковою.

Коефіцієнт активності використання залучених коштів у дохідні активи демонструє, наскільки ефективно банк перетворює залучені кошти на активи, які приносять дохід. В АТ «СІТІБАНК» цей показник знаходиться на дуже високому рівні (75–92%), що свідчить про високу ефективність управління активами. Підвищення у 2021 та 2023 роках до рівнів 0,903 і 0,917 означає, що банк максимально ефективно використовував ресурси для формування дохідних активів — переважно високоліквідних інструментів (ОВДП, депозитні сертифікати НБУ, розміщення на коррахунках іноземних банків). Зниження у 2022 році до 0,774 пояснюється короткостроковим шоком, викликаним війною, коли банк підвищив обсяги миттєвої ліквідності. У 2024 році коефіцієнт зберігся на дуже високому рівні (0,897), що свідчить про стабільність ефективної моделі управління ресурсами.

Коефіцієнт активності використання залучених коштів у кредитний портфель відображає частку залучених коштів, спрямованих саме у кредитні операції. Значення є низькими протягом усього періоду, що відповідає структурній особливості АТ «СІТІБАНК» – невеликому кредитному портфелю та фокусу на низькоризикових корпоративних позичальниках. Пік у 2021 році (0,253) може свідчити про тимчасове поживлення кредитного попиту серед корпоративних клієнтів перед воєнним періодом, а також про зростання торговельного фінансування. У 2023–2024 роках значення знижується до мінімальних 0,049, що підтверджує максимально консервативний підхід банку в умовах високих воєнних ризиків та зростання частки безризикових активів (ОВДП, депсертифікати).

Коефіцієнт активності використання строкових депозитів у кредитний портфель показує, наскільки банк спрямовує строкові депозити у кредитні операції. Через те, що строкові депозити в АТ «СІТІБАНК» мають мізерний обсяг, коефіцієнт набуває високих або різко змінних значень. Показники 35,239 у 2020 році та 18,061 у 2021 році свідчать не про надзвичайну активність кредитування, а про надзвичайно малу базу строкових депозитів, від якої розраховується цей коефіцієнт. Повне нульове значення у 2022 році відображає повну відсутність строкових депозитів. У 2023–2024 роках спостерігається зниження показника до 4,112 та 0,423, що демонструє часткове відновлення строкових депозитів, але їхня роль у кредитуванні залишається мінімальною. Загалом цей коефіцієнт підтверджує, що строкові депозити не є ключовим джерелом формування кредитних ресурсів банку.

Отримані результати свідчать, що АТ «СІТІБАНК» протягом 2020–2024 років дотримувався стабільної консервативної моделі управління ресурсами, яка характеризується високою ліквідністю, мінімальним кредитним ризиком і переважанням короткострокових та високоліквідних активів у структурі. Банк майже не використовує строкові депозити як джерело фінансування та демонструє високу ефективність у перетворенні залучених коштів у дохідні активи, але при цьому утримує обмежений

кредитний портфель. Така стратегія забезпечує високу стійкість банку в умовах нестабільного економічного середовища, а також відповідає моделі роботи глобальної групи Citigroup, орієнтованої на мінімізацію ризиків і підтримання високого рівня ліквідності. Отже, гіпотезу № 2 доведено.

Інвестиційна стратегія банку – це ключовий елемент управління активами, що визначає, як саме банк розміщує частину своїх ресурсів у цінні папери та інші фінансові інструменти з метою отримання доходу, управління ліквідністю та диверсифікації ризиків. На відміну від кредитної діяльності, яка фокусується на видачі позик, інвестиційна діяльність орієнтована на фінансові ринки.

Основна мета інвестиційної стратегії полягає в оптимізації співвідношення між прибутковістю, ліквідністю та ризиком інвестиційного портфеля. Банк прагне отримати дохід, який є вищим за дохідність депозитів, але при цьому підтримувати достатній рівень ліквідності, щоб мати змогу виконувати свої зобов'язання.

Об'єкти інвестування в межах цієї стратегії зазвичай поділяються на кілька категорій. Найбільш консервативною частиною є інвестиції у державні цінні папери (облігації внутрішньої державної позики – ОВДП), які мають найнижчий кредитний ризик і часто використовуються для виконання нормативів ліквідності. Наступною категорією є інвестиції у корпоративні облігації та депозитні сертифікати інших фінансових установ, які пропонують вищу дохідність, але несуть вищий кредитний ризик. Найбільш агресивні елементи стратегії можуть включати інвестиції у паї інвестиційних фондів або акції, якщо це дозволено ліцензією та внутрішніми лімітами ризику.

Управління портфелем здійснюється шляхом постійного моніторингу ринкових умов та переоцінки вартості цінних паперів. Банк застосовує політику диверсифікації, щоб уникнути надмірної концентрації в одному емітенті, галузі чи типі активу, тим самим мінімізуючи ринкові ризики та ризики дефолту. Успішна інвестиційна стратегія дозволяє банку не лише

отримувати додатковий дохід, а й ефективно керувати своєю загальною ліквідністю та процентним ризиком.

Тому, для доведення достовірності гіпотези № 3 розрахуємо конкретні показники ділової активності активів, користуючись додатком Б.

Коефіцієнт рівня дохідних активів відображає частку активів, які генерують банку дохід (відсотки, комісії) у загальній структурі його активів. Він є ключовим індикатором ефективності використання ресурсів банку. Чим вище його значення, тим більша частка активів банку задіяна в процесі генерування прибутку. Оптимальне значення високе, але надто високе може сигналізувати про агресивну політику банку, якщо це досягається за рахунок високоризикових активів.

Коефіцієнт кредитної активності відображає частку кредитного портфеля банку в загальному обсязі його активів. Він показує, наскільки банк орієнтований на кредитування як основний вид діяльності. Високе значення свідчить про те, що банк переважно фінансує свою діяльність за рахунок кредитування, що є традиційним і, як правило, найбільш дохідним видом активів, але й найбільш ризиковим. Оптимальне значення залежить від стратегії банку. Для універсальних банків це важливий показник. Зазвичай бажаний високий рівень, але він має бути збалансований з якістю кредитного портфеля.

Коефіцієнт загальної інвестиційної активності відображає частку інвестицій банку у цінні папери та інші фінансові інструменти в загальному обсязі його активів. Він показує орієнтацію банку на фондовий ринок та інші інвестиційні можливості. Високе значення може свідчити про стратегію диверсифікації або про недостатню кількість якісних кредитних заявок, змушуючи банк шукати інші шляхи розміщення ресурсів. Інвестиції часто є менш ризиковими (наприклад, державні облігації) або менш ліквідними, ніж кредити. Оптимальне значення залежить від політики ризику. Банки з консервативною стратегією можуть мати вищий показник інвестицій у ліквідні державні папери.

Коефіцієнт інвестицій у дохідних активах є уточненням і розкриває, яку частку дохідних активів (тобто тих, що приносять дохід) складають саме інвестиції (цінні папери тощо), а не кредити. Він показує структуру дохідного портфеля. Високий показник означає, що банк більше покладається на дохід від цінних паперів, а не від прямого кредитування клієнтів. Це може вказувати на менший кредитний ризик, але й, можливо, на меншу маржу (різницю між ставками). Якщо цей коефіцієнт високий, а коефіцієнт кредитної активності низький, це підтверджує інвестиційну орієнтацію банку.

Коефіцієнт проблемних кредитів є ключовим показником кредитного ризику. Він відображає частку непрацюючих (проблемних) кредитів у загальному кредитному портфелі банку. Низьке значення (<5%) зазвичай вважається добрим для розвинених ринків) та свідчить про високу якість кредитного портфеля, ефективний кредитний аналіз та управління ризиками. Високе значення сигналізує про значні ризики, потенційні збитки, що вимагатимуть збільшення резервів і можуть негативно вплинути на фінансову стійкість банку. Цей показник є предметом пильної уваги регуляторів (НБУ) та інвесторів.

Ці показники в сукупності дають комплексну картину про те, як банк управляє своїми активами, які ризики бере на себе, та наскільки ефективно він генерує дохід (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Коефіцієнти ділової активності в частині активів АТ «СІТІБАНК» у 2020-2024 рр.*

Показник	Роки					Абсолютне відхилення			
	2020	2021	2022	2023	2024	2021-2020	2022-2021	2023-2022	2024-2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт рівня дохідних активів	0,685	0,820	0,682	0,753	0,738	0,135	-0,138	0,071	-0,015

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт кредитної активності	0,090	0,230	0,134	0,041	0,041	0,140	- 0,096	- 0,094	0,000
Коефіцієнт загальної інвестиційної активності	0,496	0,545	0,547	0,705	0,664	0,048	0,002	0,158	- 0,041
Коефіцієнт інвестицій у дохідних активах	0,724	0,664	0,802	0,936	0,899	- 0,060	0,138	0,134	- 0,037

* Розраховано автором за джерелом [21]

Аналіз показників ефективності активних операцій АТ «СІТІБАНК» за період 2020–2024 рр. дає змогу зробити комплексний висновок щодо стратегічного спрямування банку, його пріоритетів у формуванні структури активів та підходів до управління ризиками. Отримані значення чітко демонструють, що банк послідовно реалізує модель діяльності, орієнтовану на високу ліквідність, низький рівень кредитного ризику та домінування інвестиційних і високоліквідних інструментів у структурі активів.

Показники рівня дохідних активів у 2020–2024 роках коливаються в межах 0,68–0,82, що свідчить про стабільно високий рівень активів, які приносять дохід. Максимальні значення у 2021 році (0,820) підтверджують активізацію роботи банку в період відновлення економічної динаміки після пандемії COVID-19, тоді як зниження у 2022 році (0,682) пояснюється впливом воєнної невизначеності, необхідністю формувати додаткові резерви та підвищувати частку ліквідних інструментів. Водночас швидке повернення показника до рівнів 0,753–0,738 у 2023–2024 роках демонструє здатність банку адаптуватися до умов ринку та підтримувати прибутковість активів навіть за підвищеного ризикового середовища.

Коефіцієнт кредитної активності демонструє систематично низькі значення (0,090–0,230 у 2020–2021 рр. та 0,041 у 2023–2024 рр.), що повністю відповідає стратегічній моделі АТ «СІТІБАНК». Такий рівень показника свідчить про те, що частка кредитів у структурі активів є незначною, а банк

обережно ставиться до кредитування українських корпоративних клієнтів. Зростання показника у 2021 році (0,230) відображає короткострокове поживавлення корпоративного кредитування до початку повномасштабної війни, проте вже у 2022–2024 роках банк повернувся до мінімізації кредитного ризику, різко скоротивши кредитний портфель. Стійко низькі значення у 2023–2024 роках підтверджують, що банк свідомо обирає модель діяльності з мінімальною часткою кредитів, компенсуючи її високою часткою високоліквідних державних цінних паперів та інструментів НБУ.

Загальна інвестиційна активність банку у 2020–2024 рр. демонструє чітку тенденцію до зростання: від 0,496 у 2020 році до максимуму 0,705 у 2023 році. Це відображає перехід банку до ще більш консервативної та низькоризикової моделі, із суттєвим нарощуванням портфеля ОВДП та інших безризикових цінних паперів, які забезпечують гарантований дохід і високу ліквідність. Незначне зниження до 0,664 у 2024 році свідчить не про зменшення інвестиційної активності, а про перерозподіл активів з огляду на зміну ринкової дохідності та підвищення прибутковості альтернативних короткострокових інструментів.

Коефіцієнт інвестицій у дохідних активах стабільно зростає впродовж аналізованого періоду: від 0,724 у 2020 році до 0,936 у 2023 році та 0,899 у 2024 році. Це означає, що основна частина дохідних активів банку представлена інвестиційними інструментами, зокрема державними облігаціями та високоліквідними інструментами з мінімальним ризиком. Пік показника у 2023 році (0,936) свідчить про найвищу концентрацію дохідних активів у державних цінних паперах, що є найбезпечнішим вибором у воєнних умовах. Незначне зниження у 2024 році може бути пов'язане із частковим поверненням до операцій на міжнародних фінансових ринках або оптимізацією структури активів відповідно до змін регуляторних вимог.

У сукупності отримані показники однозначно підтверджують, що АТ «СІТІБАНК» протягом 2020–2024 років дотримувався стійкої політики ліквідності, мінімізації кредитних ризиків і максимізації дохідності за

рахунок інвестиційних операцій. Банк систематично знижував частку кредитів у структурі активів та збільшував частку інвестицій у державні цінні папери та інші високоліквідні інструменти. Така стратегія забезпечила йому високу фінансову стійкість, прогнозованість доходів і здатність ефективно функціонувати в умовах макроекономічної нестабільності, пандемійних обмежень та воєнних ризиків. Загалом структура активів банку є типовою для міжнародних банків із консервативною моделлю ризик-менеджменту, що підтверджує узгодженість національної діяльності АТ «СІТІБАНК» зі світовими стандартами корпоративного управління та управління ризиками. Отже, гіпотезу № 3 доведено.

Таким чином, саме кредитна стратегія, стратегія управління ресурсами та інвестиційна стратегія ділової активності АТ «СІТІБАНК» забезпечують йому високий фінансовий результат.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ АТ «СІТІБАНК

3.1. Напрями покращання стратегій ділової активності

Покращення ділової активності є безперервним процесом, що вимагає гармонійної роботи у чотирьох взаємопов'язаних сферах: клієнтоцентричності, операційній ефективності, управлінні капіталом та інноваціях. Центральний принцип удосконалення полягає у зміщенні фокусу з продукту на клієнтський досвід і створення унікальної пропозиції. Банк повинен інвестувати у глибинну аналітику даних, щоб точно розуміти потреби корпоративних клієнтів, які часто є складними та мульти-юрисдикційними. Це передбачає проактивну ідентифікацію фінансових викликів клієнтів (наприклад, управління ризиками ланцюга поставок чи оптимізація міжнародних розрахунків) і надання консультативних рішень, а не просто фінансових інструментів. Стратегія вдосконалення вимагає створення інтегрованого клієнтського середовища, де всі точки контакту – від персонального менеджера до цифрової платформи – працюють як єдиний, узгоджений механізм, забезпечуючи безшовність і оперативність обслуговування. Це зміцнює лояльність та підвищує частку банку в транзакційному бізнесі клієнта.

Ключовим напрямом досягнення операційної досконалості та масштабованості є постійне зниження вартості обслуговування та підвищення швидкості реакції на ринкові зміни. Це досягається через комплексну реінжиніринг бізнес-процесів, спрямований на усунення вузьких місць і дублювання функцій. Вдосконалення передбачає максимальне використання технологій для автоматизації рутинних, стандартизованих операцій у бек-офісі (наприклад, звітність, внутрішній комплаєнс, первинна обробка документів). Така стратегія не лише скорочує операційні витрати,

покращуючи показник CIR, але й вивільняє висококваліфікований персонал для виконання завдань, що вимагають експертної думки та прямої роботи з клієнтами. В результаті підвищується масштабованість бізнес-моделі, дозволяючи обробляти більші обсяги операцій без пропорційного зростання витрат. Стратегічна ділова активність повинна бути нерозривно пов'язана із захистом капіталу та його ефективним використанням. Вдосконалення охоплює глибоку інтеграцію ризик-менеджменту у процеси прийняття рішень. Це означає, що кожна нова кредитна чи інвестиційна операція оцінюється не лише за потенційним прибутком, а й за кількістю капіталу, необхідного для покриття пов'язаних ризиків. Покращення також передбачає динамічне управління ліквідністю та активами-пасивами, здатне швидко адаптуватися до змін процентних ставок і регулятивних вимог. Кінцева мета – оптимізація показника рентабельності капіталу (ROE) шляхом балансування між вимогами регулятора щодо адекватності капіталу та прагненням акціонерів до високої прибутковості.

Стимулювання інновацій та технологічна трансформація є напрямом, який забезпечує майбутню конкурентоспроможність. Банк повинен створити внутрішнє середовище, що сприяє технологічним інноваціям, включаючи експерименти з новими технологіями (наприклад, використання блокчейну для транскордонних платежів або AI для прийняття рішень). Вдосконалення вимагає стратегії відкритого банкінгу, де це можливо, та співпраці з FinTech-компаніями для швидкого впровадження передових рішень. Фокус зміщується на цифрову безпеку, оскільки зростання транзакцій через цифрові канали збільшує кіберризики. Стратегія вдосконалення вимагає переходу від реагування на технологічні зміни до лідерства в їхньому впровадженні у корпоративному банкінгу.

Ми вважаємо, що «...стратегії ділової активності є основою розвитку банківської діяльності. Вони допомагають банкам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати стійкий фінансовий успіх... Це довгостроковий план дій,

спрямований на досягнення цілей розвитку, посилення конкурентних позицій та забезпечення стійкості банку на фінансовому ринку» [22]. Тому для визначення конкретних напрямів покращання стратегій ділової активності банку проведемо SWOT-аналіз його діяльності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Матриця SWOT-аналізу АТ «СІТІБАНК»*

СИЛЬНІ СТОРОНИ	МОЖЛИВОСТІ
<p>Висока ліквідність активів. Надзвичайно низький рівень кредитного ризику (NPL = 0,04%). Глобальна підтримка Citigroup Inc. Сильна корпоративна клієнтська база. Висока операційна стійкість та стандарти управління. Висока довіра іноземних інвесторів. Наявність повного пакета ліцензій на валютні та інвестиційні операції.</p>	<p>Розвиток корпоративного кредитування в період відновлення економіки України. Участь у міжнародних програмах підтримки бізнесу та фінансування реконструкції України. Розширення сервісів з управління ліквідністю та валютних операцій для великих холдингів. Зростання попиту на цифрові банківські рішення для корпоративних клієнтів. Можливість залучення нових міжнародних інвесторів в Україну через Citigroup. Посилення ролі на ринку операцій з цінними паперами, клірингу та корпоративного кеш-менеджменту.</p>
СЛАБКІ СТОРОНИ	ЗАГРОЗИ
<p>Вузька спеціалізація на корпоративному сегменті. Залежність від міжнародних компаній у кредитуванні. Низька прибутковість активів через консервативну стратегію інвестування. Невеликі масштаби операцій на українському ринку. Обмежені можливості крос-продажів через відсутність роздрібної мережі.</p>	<p>Воєнні ризики та макроекономічна нестабільність. Валютна волатильність та регуляторні обмеження НБУ. Системні ризики банківського сектору. Посилення конкуренції з боку системних банків та фінтех-компаній. Потенційні глобальні фінансові кризи.</p>

* Розроблено автором

Детальніше про сильні сторони. Частка високоліквідних активів перевищує 80%, що забезпечує стабільність та швидке реагування на ринкові шоки. Якість кредитного портфеля значно вища за середньоринкові показники, що свідчить про ефективну кредитну політику. Банк має доступ до передових технологій, методологій ризик-менеджменту, світової експертизи та капіталу. Основні клієнти – міжнародні корпорації та великі українські компанії з високим рівнем платоспроможності. Система

корпоративного управління відповідає глобальним практикам Citigroup. Банк має бездоганну репутацію на міжнародному рівні, що дозволяє реалізовувати широкі можливості на ринках капіталу.

Детальніше про слабкі сторони. Відсутність роздрібного бізнесу знижує диверсифікацію джерел доходів. У разі згорання діяльності міжнародних компаній в Україні існує ризик втрати значної частини портфеля. Орієнтація на ОВДП та депозитні сертифікати НБУ обмежує потенційний дохід. Банк не є масовим і менш впливовий за системні банки (ПриватБанк, Райффайзен Банк тощо).

На основі проведеного SWOT-аналізу можемо розробити чіткий план дій для зміцнення стратегій ділової активності (рис. 3.1)

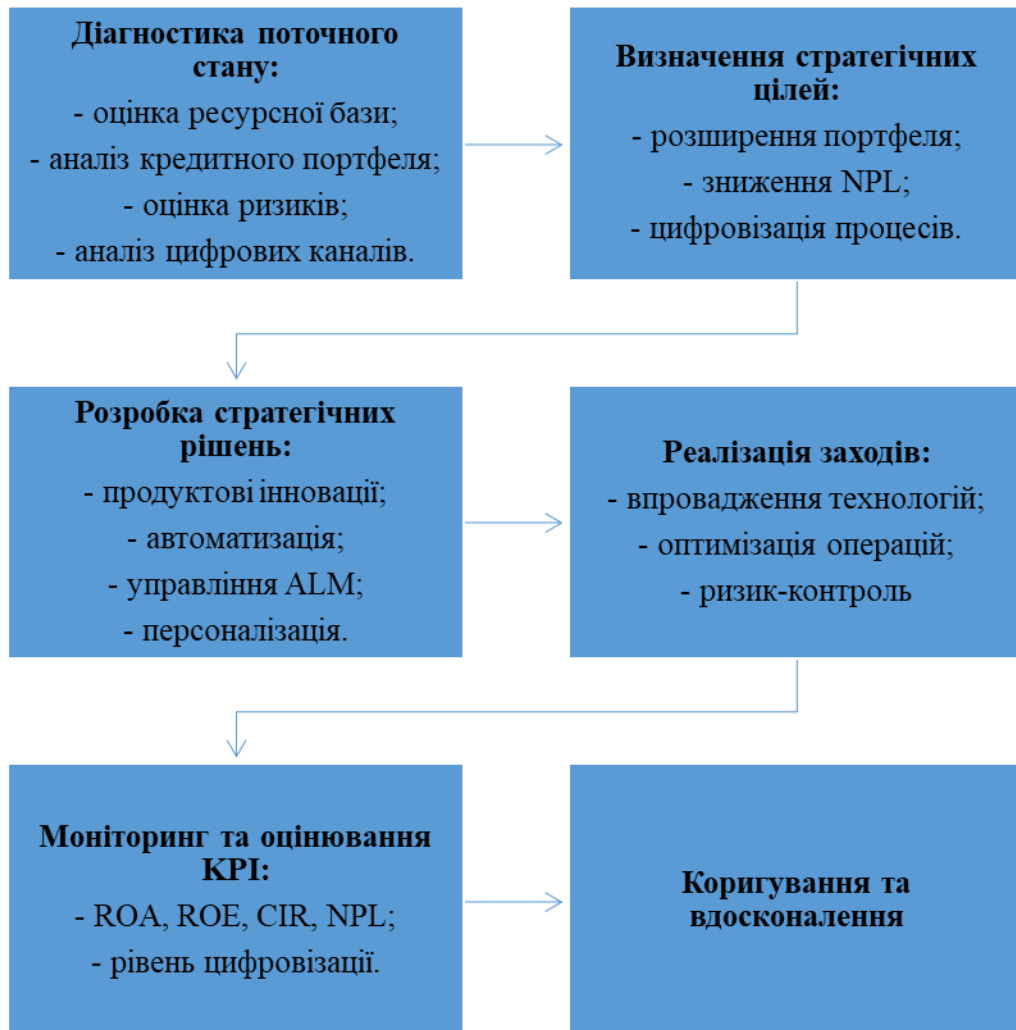


Рисунок 3.1 – Алгоритм удосконалення стратегій ділової активності АТ «СІТІБАНК» (розроблено автором)

Процес удосконалення починається з комплексної діагностики внутрішнього стану Банку. Цей початковий етап критично важливий для встановлення базових показників (бенчмарків) та виявлення вузьких місць. На цьому етапі проводиться оцінка ресурсної бази, що включає детальний аналіз структури та вартості залучених пасивів (депозитів, капіталу), їхньої стабільності та відповідності потребам у фінансуванні активних операцій. Аналізується структура пасивів, включаючи депозити дочірніх структур корпорацій, міжбанківські ресурси та власний капітал. Мета – визначити вартість фондування, його стабільність та ступінь залежності від ключових клієнтів. Вивчається також ступінь відповідності капіталу (Н2) вимогам регулятора на тлі зростання активів. Паралельно здійснюється аналіз кредитного портфеля для визначення його якості, строковості, концентрації та ефективності управління виданими позиками. Проводиться глибокий аналіз якості кредитів, виданих великим корпораціям. Оцінюється рівень концентрації ризику на окремих галузях економіки або великих позичальниках. Вивчається адекватність сформованих резервів під кредитні збитки та ефективність механізмів раннього попередження.

Обов'язковою частиною є оцінка ризиків, яка охоплює кредитний, операційний, ринковий ризики та ризик ліквідності, встановлюючи їхній поточний рівень та відповідність лімітам. Фокус на трьох ключових ризиках: кредитний ризик, ризик ліквідності (особливо в умовах зовнішніх шоків), та операційний ризик (пов'язаний зі складністю міжнародних транзакцій та кіберзахистом). Визначається відповідність поточних лімітів загальному профілю ризику Citi Group. Нарешті, проводиться аналіз цифрових каналів для визначення рівня їхньої функціональності, зручності для клієнтів та ефективності з точки зору операційних витрат. Оцінка функціональності та безпеки систем корпоративного банкінг та інших платформ для торгового фінансування і казначейських рішень. Вимірюється рівень використання клієнтами цифрових сервісів та швидкість проведення транзакцій. Результати цієї фази формують об'єктивну базу для подальшого планування.

На основі результатів діагностики формуються конкретні та вимірювані стратегічні цілі. Це включає необхідність розширення портфеля, що може означати зростання кредитування, інвестиційного портфеля або збільшення клієнтської бази. Ціль не лише кількісна (збільшення активів), але й якісна, зростання транзакційного бізнесу (обслуговування міжнародних платежів, торгове фінансування), що є менш ризиковим і більш стабільним джерелом комісійного доходу. Критично важливою ціллю є зниження NPL (коефіцієнта проблемних кредитів) для зміцнення фінансової стійкості та зменшення резервних відрахувань. Встановлення конкретного цільового показника NPL, наприклад, нижче 5% або на рівні кращому, ніж середній по ринку, для мінімізації необхідності формування резервів та підвищення якості активів.

Паралельно визначається ступінь цифровізації процесів, що має бути досягнутий для підвищення ефективності та якості обслуговування. Ціль – досягти 95% оцифрування критичних клієнтських операцій (наприклад, подача заявок на торгове фінансування, управління ліквідністю) для значного зниження витрат (CIR) та підвищення швидкості обслуговування. Ці цілі встановлюють орієнтири для всієї подальшої роботи, тому мають бути узгоджені з глобальною стратегією материнської компанії та враховувати українську специфіку.

Для досягнення визначених цілей розробляється детальний план дій. Цей етап передбачає впровадження продуктових інновацій, спрямованих на створення нових, більш привабливих для цільового корпоративного клієнта продуктів та послуг. Розробка нових або адаптація глобальних продуктів у сферах казначейських послуг, таких як віртуальні рахунки, рішення для управління готівкою та міжнародні платформи для фінансування ланцюгів поставок. Великий акцент робиться на автоматизацію внутрішніх процесів, зокрема, у сфері ризик-менеджменту та операційного обслуговування. Інвестиції в системи RPA та AI-рішення для автоматизації рутинних операцій

внутрішнього контролю, звітності та KYC/AML процесів, звільняючи персонал для роботи з клієнтами.

Життєво важливим є ефективне управління активами та пасивами, яке забезпечує узгодження строковості та процентних ставок активів і пасивів для мінімізації процентного ризику та ризику ліквідності. Впровадження більш динамічних моделей управління активами та пасивами, що включають стрес-тестування процентного ризику та ризику ліквідності за різними економічними сценаріями, з метою оптимального розміщення надлишкових коштів у державні чи корпоративні цінні папери.

Також впроваджуються механізми персоналізації обслуговування, що покращує клієнтський досвід і сприяє збільшенню лояльності великих корпоративних клієнтів. Розробка сегментованих пропозицій для мультинаціональних корпорацій та великих локальних компаній, включаючи спеціалізоване галузеве обслуговування (наприклад, для агросектору чи ІТ). Це фаза проектування інструментів для досягнення цілей.

На етапі реалізації заходів відбувається безпосередній перехід від планування до дії. Здійснюється впровадження технологій, включаючи оновлення ІТ-інфраструктури, інтеграцію нових цифрових платформ та інструментів. Поетапний запуск нових версій платформ, навчання персоналу та клієнтів роботі з інноваційними цифровими інструментами, забезпечення безперебійної інтеграції з ІТ-системами клієнтів. Проводиться оптимізація операцій, що включає перебудову бізнес-процесів для їхньої ефективності та зниження операційних витрат, досягнутих завдяки автоматизації. Реорганізація внутрішніх підрозділів (наприклад, централізація обробки транзакцій), що дозволяє скоротити час обслуговування та зменшити кількість помилок.

Паралельно постійно посилюється ризик-контроль, що включає впровадження нових моделей оцінки кредитного ризику та більш жорсткий моніторинг виконання внутрішніх лімітів. А посилення внутрішнього

контролю через впровадження нових лімітів кредитного ризику та їхній щоденний моніторинг веде до підвищення прозорості портфеля.

Для оцінки успішності впроваджених заходів здійснюється постійний моніторинг ключових показників ефективності (KPI). Серед фінансових показників відстежуються ROA (рентабельність активів) та ROE (рентабельність капіталу) для оцінки загальної прибутковості, а також CIR (коефіцієнт витрат до доходів) для контролю операційної ефективності. Якість кредитного портфеля оцінюється через показник NPL. Крім того, нефінансові цілі оцінюються за допомогою рівня цифровізації, що вимірює використання клієнтами цифрових каналів та ступінь автоматизації внутрішніх процесів; задоволеності клієнтів (через опитування) та операційної ефективності (час обробки платежів). Регулярний вимір прогресу забезпечує рух до стратегічних цілей.

Завершальний етап алгоритму передбачає коригування та вдосконалення стратегії. На основі аналізу досягнутих KPI та виявлених відхилень від плану приймаються рішення щодо необхідних змін у продуктах, процесах або розподілі ресурсів. Цей етап забезпечує гнучкість стратегії та дозволяє Банку оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, створюючи умови для постійного поліпшення ділової активності та ефективності. Він завершує алгоритм та готує основу для нового витка удосконалення. Якщо цільові KPI не досягнуті (наприклад, NPL зростає або CIR залишається високим), проводиться аналіз першопричин. На основі аналізу відбувається зворотний зв'язок до етапу 3 (Розробка рішень), ініціюючи зміну продуктової лінійки, перегляд лімітів ризику або додаткові інвестиції в автоматизацію. Це забезпечує гнучкість стратегії та її постійну актуальність.

Таким чином, алгоритм функціонує як безперервний процес, що дозволяє Банку не лише реагувати на ринкові зміни, але й активно формувати свої стратегії ділової активності, підвищуючи власний фінансовий результат.

3.2 Оптимізація кредитної стратегії ділової активності через диверсифікацію сегментів кредитування

Удосконалення ділової активності АТ «СІТІБАНК» вимагає стратегічного перегляду моделі концентрації виключно на великому корпоративному сегменті, незважаючи на її історичну прибутковість. З метою зниження ризику концентрації та забезпечення стабільного зростання чистого процентного доходу, особливо в умовах циклічності корпоративного бізнесу, пропонується комплексний перехід до диверсифікованої кредитної стратегії, що включає обережне освоєння сегментів кредитування фізичних осіб та проектів малого та середнього бізнесу (МСБ).

Виключна орієнтація на великі корпорації Групи Сіті та провідні українські компанії, хоча й забезпечує низький рівень проблемної заборгованості, обмежує маржинальність та потенціал зростання в умовах насичення ринку. Розвиток кредитування фізичних осіб та МСБ дозволить Банку використати надлишковий капітал і ліквідність, що утворилися в результаті успішної діяльності у попередні роки (як це підтверджується значним зростанням власного капіталу), для розміщення їх у більш дохідних, хоча й дещо більш ризикових, активах. Такий стратегічний зсув сприятиме підвищенню загальної рентабельності активів (ROA) та стабілізації чистого процентного доходу.

Стратегічна інтеграція сегмента кредитування фізичних осіб в бізнес-модель АТ «СІТІБАНК» не передбачає переходу до масового роздрібного банкінгу. Натомість, вона має базуватися на принципі контрольованого, високоякісного та преміального кредитування, використовуючи існуючі сильні сторони Банку, його репутацію, досвід роботи з найбільшими роботодавцями країни та довіру корпоративного сегмента. Пріоритетним має стати кредитування через корпоративні канали. Головною точкою входу в цей сегмент мають стати зарплатні проекти та партнерські програми з ключовими корпоративними клієнтами Банку. Цей підхід забезпечує

мінімізацію ризику, оскільки Банк отримує доступ до пулу позичальників із підтвердженим і стабільним рівнем доходу, який регулярно надходить на рахунки в Банку. Це дозволяє використовувати внутрішні дані для точного скорингу, не покладаючись виключно на інформацію з бюро кредитних історій. Нова кредитна лінійка повинна фокусуватися на забезпечених та високомаржинальних продуктах (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Асортимент кредитних продуктів для фізичних осіб
(розроблено автором)

Преміум-сегментом має стати іпотечне кредитування. Пропозиція іпотеки для високооплачуваних співробітників корпоративних клієнтів. Ставка тут може бути вищою, ніж у державних банках, але конкурентна перевага Банку полягатиме у швидкості розгляду заявки, прозорості умов та мінімальній бюрократії, що є критичним для цього сегмента клієнтів.

Партнерські програми з автокредитування мають базуватися на співпраці з преміальними автомобільними дилерами, що обслуговують корпоративні автопарки. Це дасть змогу швидко фінансувати придбання нових автомобілів працівниками за пільговими умовами, забезпеченими гарантіями надійності позичальника (його роботодавця).

Кредитні картки з високим лімітом повинні спиратись на видачу незабезпечених кредитних ліній виключно в межах зарплатних проектів. Ліміт встановлюється на рівні, кратному чистому місячному доходу, що дає Банку високу ймовірність повернення коштів і високу дохідність через комісії за обслуговування.

Для успішного розвитку цього напрямку необхідно впровадити автоматизований скоринг нового покоління. Оскільки Банк раніше не працював із масовим роздрібним кредитуванням, ручний аналіз великої кількості заявок є нерентабельним. Необхідно інвестувати в ІТ-рішення, що дозволяють автоматично обробляти заявки; використовувати внутрішні дані про рух коштів на рахунках клієнтів для динамічної оцінки ризику; застосовувати поведінковий скоринг, який оцінює фінансову дисципліну клієнта.

Впровадження кредитної стратегії у сегменті фізичних осіб повинно бути максимально консервативним і тісно інтегрованим з існуючою корпоративною клієнтською базою. Пропонується сфокусуватися на наданні послуг співробітникам великих корпорацій, які вже обслуговуються в Банку або є його партнерами, використовуючи перевірені механізми нарахування заробітної плати та високу прогнозованість їхніх доходів. Такий підхід мінімізує кредитний ризик, оскільки позичальники проходять подвійну перевірку: внутрішню кредитну оцінку Банку та непрямую оцінку через стабільність їхнього роботодавця. Цей сегмент традиційно характеризується вищою середньою процентною маржею порівняно з кредитуванням транснаціональних корпорацій.

Така стратегія дозволить підтримувати низький рівень NPL, навіть розширюючись у роздрібний сегмент. Наприклад, якщо стандартний NPL для масового роздрібного кредитування становить 15-20 відсотків, то завдяки фокусу на «преміум-пулі» працівників великих корпорацій, Банк може утримувати цей показник на рівні 5-8 відсотків. Цей нижчий рівень NPL

дозволить Банку зберегти конкурентну перевагу в чистому процентному доході порівняно з банками, що працюють з усім ринком.

Впровадження кредитної стратегії в сегмент МСБ для АТ «СІТІБАНК», який традиційно працює з великим корпоративним капіталом, має бути виключно селективним, технологічним та орієнтованим на мінімізацію ризику за рахунок синергії з існуючою клієнтською базою. Банк не повинен конкурувати з масовими банками, а має використовувати свою експертизу в транскордонних операціях та торговельному фінансуванні. Тому пріоритетним підходом має стати кредитування, забезпечене корпоративними відносинами. Пропонуємо такі види кредитування для МСБ (рис. 3.3).

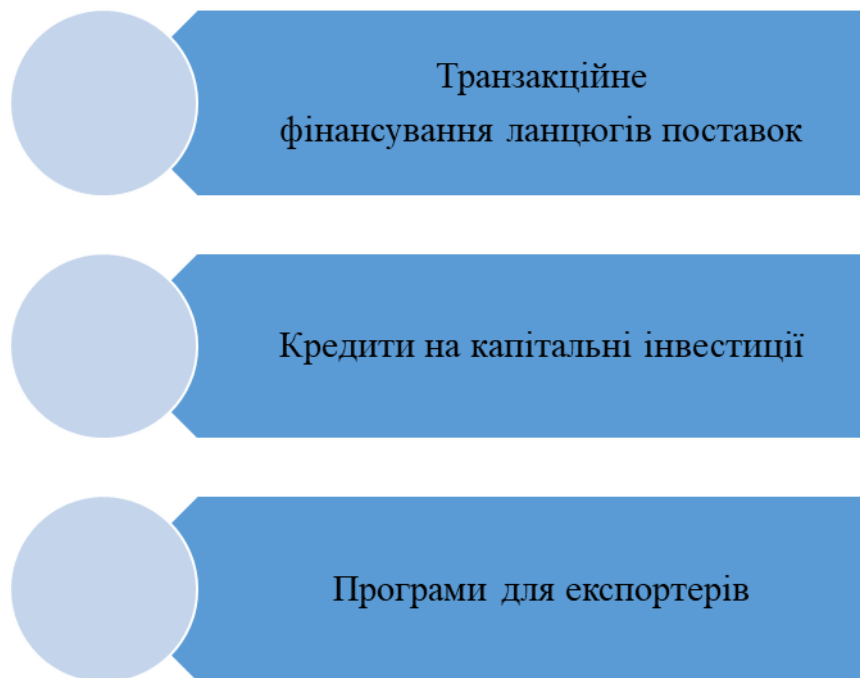


Рисунок 3.3 – Асортимент кредитних продуктів для МСБ
(розроблено автором)

Ключовим механізмом роботи з МСБ є кредитування, прив'язане до ланцюгів поставок. Цей підхід дозволяє перенести ризик з малого бізнесу на його великого корпоративного контрагента, який є клієнтом Банку. Банк надає фінансування постачальникам МСБ, які постачають товари або послуги великій корпорації – клієнту АТ «СІТІБАНК». Фактично, кредитний ризик

фінансування постачальника (МСБ) замінюється на кредитний ризик покупця (великої корпорації), який є висококредитоспроможним клієнтом. Це забезпечує високоякісний портфель МСБ-кредитів. Ключовими продуктами тут є факторинг та короткострокові кредити на поповнення оборотного капіталу, прив'язані до конкретних комерційних контрактів з великими компаніями. Таким чином, Банк використовує своє знання про якість корпоративних активів для безпечного розширення кредитного портфеля в більш дохідний сегмент.

Кредити на капітальні інвестиції – це надання середньострокових забезпечених кредитів (3–5 років) для МСБ, які обслуговують великі інфраструктурні проекти корпоративних клієнтів (наприклад, фінансування оновлення обладнання для підрядника).

Програми для експортерів повинні базуватись на використанні глобальної мережі Сіті для надання МСБ-експортерам послуг з міжнародного торгового фінансування та хеджування валютних ризиків, що є унікальною конкурентною перевагою на українському ринку.

Таким чином, освоєння сегмента МСБ для АТ «СІТІБАНК» не є ризиковою зміною стратегії, а є синергетичним розширенням, що дозволяє Банку отримувати високомаржинальний дохід, використовуючи як гарантію високий кредитний рейтинг своєї основної клієнтської бази. Це зміцнює ділову активність і забезпечує більш стабільний приплив процентного та комісійного доходу.

Для ілюстрації потенційного впливу на фінансові результати розглянемо умовний розрахунок. Припустимо, що Банк вирішує виділити приблизно десять відсотків від загального обсягу активів 2024 року (85 439 мільйонів гривень) на розвиток кредитування фізичних осіб та МСБ, що складає приблизно 8 500 мільйонів гривень. При цьому, якщо середня чиста маржа, яку Банк отримує від великого корпоративного кредитування (після врахування ризику), становить умовно 4,5%, то очікувана чиста маржа від

нового, більш ризикового, але і більш дохідного сегмента може становити близько 7,5%.

Таким чином, додатковий чистий процентний дохід від нового сегмента становитиме:

$$8\,500 \text{ млн грн} * 7,5\% = 637,5 \text{ млн грн}$$

Якщо припустити, що чистий процентний дохід Банку до впровадження цієї стратегії становив 5 000 мільйонів гривень, то впровадження нових сегментів може забезпечити зростання чистого процентного доходу на 637,5 мільйонів гривень, або на 12,75 відсотків. Це зростання чистого процентного доходу, при ефективному контролі витрат, безпосередньо призведе до підвищення загальної рентабельності активів та дозволить утримати високий показник рентабельності капіталу в умовах його зростання.

Звичайно, що реалізація цієї стратегії вимагає інвестицій у технології. Банку необхідно розробити нові автоматизовані системи кредитного скорингу для масового сегмента (фізичних осіб та МСБ), оскільки традиційні методи оцінки корпоративного ризику є занадто затратними. Потрібне впровадження цифрових платформ для швидкої обробки заявок та моніторингу, що гарантує, що операційні витрати на обслуговування більшої кількості дрібних позичальників залишаються низькими, зберігаючи високу операційну ефективність, характерну для АТ «СІПІБАНК».

Таким чином, розширення кредитування фізичних осіб є не стільки зміною моделі, скільки логічним кроком інтеграції корпоративного та роздрібного сегментів, забезпечуючи нові джерела доходу при контрольованому рівні ризику. А диверсифікація кредитної стратегії має супроводжуватися відповідною технологічною трансформацією та адаптацією внутрішньої системи ризик-контролю до нових, більш роздрібнених ризиків.

ВИСНОВКИ

Стратегії ділової активності є основою розвитку банківської діяльності. Вони допомагають банкам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати стійкий фінансовий успіх. Це – це комплекс заходів, планів і підходів, які банк, використовує для досягнення своїх цілей, розвитку бізнесу, створення додаткової цінності для клієнтів та підвищення конкурентоспроможності.

Проведене дослідження впливу стратегій ділової активності на фінансові результати АТ «СІТІБАНК» у 2020-2024 рр. дозволяє зробити такі висновки:

1. В теоретичній частині були досліджені концептуальні основи ділової активності банку, її показників, чинників впливу на неї, та банківських стратегій ділової активності. Визначено, що ділова активність – це ключова характеристика його функціонування, що відображає масштаби, інтенсивність, результативність та ефективність здійснення банком фінансово-економічних операцій.

2. Сформовано та обґрунтовано гіпотези дослідження щодо впливу на фінансовий результат діяльності банку кредитної стратегії, стратегії управління ресурсами та інвестиційної стратегії.

3. Встановлено, що за досліджуваний період АТ «СІТІБАНК» пережив період інтенсивної трансформації та екстенсивного зростання. Активи та капітал зросли більш ніж у 3 та 5 разів відповідно, що свідчить про довіру та сильні позиції на ринку. Банк успішно вийшов зі збитків 2020 року і демонстрував надзвичайно високі показники ROA та ROE у 2021-2022 роках. Зростання відбувалося за рахунок ефективності та технологій, оскільки продуктивність праці (прибуток/активи на одного співробітника) різко зросла. У 2024 році відбулася корекція показників рентабельності (ROA та ROE). Це є природним процесом, оскільки прибуток не встигає зростати так само швидко, як капітальна база (ROE), та база активів (ROA).

4. Досліджено кредитну стратегію АТ «СІТІБАНК», визначено її мету та основні принципи та пріоритетні сегменти кредитування (оптова та роздрібна торгівля та виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів). Доведено, що ця стратегія є однією з найбільш збалансованих та консервативних у банківському секторі України та сприяє зростанню чистого процентного доходу.

5. Досліджено стратегію управління ресурсами, яка характеризується високою ліквідністю, мінімальним кредитним ризиком і переважанням короткострокових та високоліквідних активів у структурі. Банк майже не використовує строкові депозити як джерело фінансування та демонструє високу ефективність у перетворенні залучених коштів у дохідні активи, але при цьому утримує обмежений кредитний портфель. Доведено її стабільність та забезпечення високої стійкості банку в умовах нестабільного економічного середовища.

6. Встановлено, що АТ «СІТІБАНК» протягом 2020–2024 років дотримувався стійкої політики ліквідності, мінімізації кредитних ризиків і максимізації дохідності за рахунок інвестиційних операцій, систематично знижував частку кредитів у структурі активів та збільшував частку інвестицій у державні цінні папери та інші високоліквідні інструменти. Доведено, що інвестиційна стратегія забезпечує йому високу фінансову стійкість, прогнозованість доходів і здатність ефективно функціонувати в умовах макроекономічної нестабільності.

7. Проведено SWOT-аналіз діяльності АТ «СІТІБАНК», визначено його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Розроблено алгоритм удосконалення стратегій ділової активності (Діагностика поточного стану → Визначення стратегічних цілей → Розробка стратегічних рішень → Реалізація заходів → Моніторинг та оцінювання КРІ → Коригування та вдосконалення).

8. Запропоновано комплексний перехід до диверсифікованої кредитної стратегії, що включає обережне освоєння сегментів кредитування фізичних осіб та проектів малого та середнього бізнесу.

9. Впровадження кредитної стратегії у сегменті фізичних осіб (іпотечне кредитування, автокредитування, кредитні картки з високим лімітом) повинно бути максимально консервативним і тісно інтегрованим з існуючою корпоративною клієнтською базою. Освоєння сегмента МСБ для АТ «СІТІБАНК» з певним асортиментом кредитних продуктів (транзакційне фінансування ланцюгів поставок, кредити на капітальні інвестиції, програми для експортерів) дозволить Банку отримувати високомаржинальний дохід, використовуючи як гарантію високий кредитний рейтинг своєї основної клієнтської бази. Це зміцнить ділову активність і забезпечить більш стабільний приплив процентного та комісійного доходу.

В умовах війни та нестабільності відбувається перехід до кризового стратегічного планування – збереження платоспроможності, підтримка бізнесу та населення. Стратегії ділової активності повинні забезпечувати посилення соціальної відповідальності банку: надання кредитів для ВПО, військових, підтримку громад та активно використовувати державні програми підтримки.

Отже, у банківській сфері стратегії ділової активності спрямовані на ефективне використання ресурсів, розширення ринкової частки, покращення фінансових показників та створення стійких конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Активи банків України. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/active/> (дата звернення: 20.08.2025 р.).
2. Антикризові заходи для мінімізації ризиків для економіки і фінансового сектору. Новини від НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/antikrizovi-zahodi-dlya-minimizatsiyi-rizikiv-dlya-ekonomiki-i-finansovogo-sektoru--u-fokusi-uvagi-radi-z-finansovoyi-stabilnosti-za-ostanniy-rik> (дата звернення: 18.10.2025 р.).
3. Васюренко О.В., Волохата К.О. Економічний аналіз діяльності комерційних банків: навч. посіб. К.: Знання, 2020. 463 с.
4. Вінниченко О.В., Гудзь А.В. Фінансовий стан банку та методи його оцінки в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Наук. ж-л.* № 69, 2020. С. 217-228. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/200560> (дата звернення: 21.08.2025 р.).
5. Герасимович А.М. Аналіз банківської діяльності. URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/292/54/1/2/> (дата звернення: 01.08.2025 р.).
6. Гончаренко Т. П. Аналіз моделей бізнес-стратегії банків: міжнародний та вітчизняний досвід. *Економічний аналіз. Наук. ж-л.* 2020. Том 30. № 1. Частина 1. С. 42-49. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.042>
7. Євтух О. Т., Євтух О. О. Фінансовий менеджмент для магістрів і не тільки. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2020. 456 с.
8. Журавльова Т.О., Макаренко Ю.П. Фінансовий менеджмент у банку. Навч.посіб. Дніпро: Пороги, 2021. 360 с.
9. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 09.02.2019, підстава – 2491-VIII (із змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2121-14> (дата звернення: 14.07.2025 р.).

10. Зверяков М.І. Антикризове управління фінансовою стійкістю банку в умовах економічних дисбалансів : [монографія]. Одеса : ОНЕУ, 2020. 418 с.
11. Зянько, В. В. Банківський менеджмент : навчальний посібник . 2-ге вид., доп. Вінниця : ВНТУ, 2020. 126 с.
12. Коробчук Т. Сучасні підходи до аналізу ліквідності комерційних банків в Україні. *Економічний форум. Наук. ж-л.* 2022. №3. С. 179-184. DOI: 10.36910/6775-2308-8559-2022-3-23.
13. Левицький В.В. Банківський менеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Вежа-Друк, 2021. 102 с.
14. Мостовенко Н.А., Коробчук Т.І., Чиж Н.М. Основні тенденції розвитку сучасного ринку кредитних послуг в Україні. *Економічний форум. Наук. ж-л.* 2020. №2. С. 184-188.
15. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#1> (дата звернення: 29.08.2025 р.).
16. Офіційний сайт АТ «СІТІБАНК». URL: <https://www.citibank.com/icg/sa/emea/ukraine/about/citi-in-ukraine.html> (дата звернення: 19.07.2025 р.).
17. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку: Підручник. 3-тє вид., доп. і перероб. К.: КНЕУ, 2021. 338 с.
18. Сирчин О.Л. Складові елементи і варіанти стратегії банку. *Вісник соціально-економічних досліджень. Наук. ж-л.* № 2 (73), 2020. С. 84-93. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2020/73/pdf/84-93.pdf> (дата звернення: 21.08.2025 р.).
19. Сілакова Г.В., Хмельницька Я.Б. Прогноз розвитку ділової активності комерційного банку на фінансовому ринку. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b87821e3-3224-48f1-94af-ad9ab5d17b06/content> (дата звернення: 14.08.2025 р.).
20. Тиркало Р. І., Щивоблок З. І. Фінансовий аналіз комерційного банку: Основи теорії, експрес-діагностика, рейтинг: навч. посіб.. К.: Слобожанщина, 2019. 236 с.

21. Фінансова звітність АТ «СІТІБАНК». URL: <https://www.citibank.com/icg/sa/emea/ukraine/information-for-disclosure.html>

(дата звернення: 28.07.2025 р.).

22. Шпак В.Ю. Сутність стратегій ділової активності банку. *Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок: актуальні питання розвитку, досягнення та інновації: матеріали IV Всеукраїнської інтернет-конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених*, 16 травня 2025 р. Луцьк: ВІП ЛНТУ, 2025. 180 с. С. 176-178.

23. Ayadi R., Cucinelli D., De Groen W. P. Banking Business Models Monitor 2019: Europe. URL: <https://www.ceps.eu/ceps-publications/banking-business-models-monitor-2019-europe/> (дата звернення 12.04.2025 р.)

24. Mykola Dziamulych, Ihor Krupka, Marta Petyk, Markiiian Zaplatynskyi, Tetiana Korobchuk, Vasyl Synenko, LIIdia Avramchuk. Operational efficiency of Ukraine`s banking system during the war. AD ALTA: Journal of interdisciplinary research. 2023. Vol. 13. Iss. 1. Special Issue XXXII. P. 164-169 (дата звернення 17.10 .2025 р.).

ДОДАТКИ