

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління

Кафедра фінансів

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Інвестиційна діяльність комерційного банку в умовах впровадження фінансових
технологій

Рівень вищої освіти	другий (магістерський)
Спеціальність	072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
Освітня програма	Фінансові технології, облік та бізнес-аналітика

Виконав: студент групи МгФТО-24
Гайдай Владислав

Керівник: к. е. н., доцент Нефедова Т. М.

Рецензент:

Київ 2025

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ
Факультет Економіки та управління
Кафедра Фінансів
Рівень вищої освіти Другий (магістерський)
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
Освітня програма Фінансові технології, облік та бізнес-аналітика

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри фінансів

_____ Ірина ТАРАСЕНКО
(підпис)

« _____ » _____ 2025р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТУ**

Гайдай Владислав Анатолійович

1. Тема кваліфікаційної роботи: Інвестиційна діяльність комерційного банку в умовах впровадження фінансових технологій
2. Науковий керівник роботи Нефедова Тетяна Миколаївна, к. е. н., доцент затверджені наказом КНУТД від «16» вересня 2025 року № 209-уч.
2. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавство України та нормативні акти Національного банку України, статистична та наглядова інформація Національного банку України, результати аналізу фінансової звітності АТ «УКРСИББАНК», професійна література.
3. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно опрацювати)
Розкрити теоретико-методичні засади інвестиційної діяльності комерційних банків; провести аналіз та оцінку інвестиційної діяльності АТ «УКРСИББАНК»; Розробити шляхи удосконалення управління інвестиційною діяльністю АТ «УКРСИББАНК» на основі впровадження фінтех-рішень ; надати загальну характеристику діяльності та стану фінансової безпеки АТ «УКРСИББАНК»; проаналізувати використання фінансових технологій у банку УКРСИББАНК;
4. Дата видачі завдання 16.09.2025р.

5. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Ім'я, прізвище та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Тетяна НЕФЕДОВА, к. е. н., доцент	20.09.25	20.09.25
Розділ 2	Тетяна НЕФЕДОВА, к. е. н., доцент	10.10.25	10.10.25
Розділ 3	Тетяна НЕФЕДОВА, к. е. н., доцент	30.10.25	30.10.25

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапу кваліфікаційної роботи (проєкту)	Орієнтовний термін виконання	Примітка про виконання
1	Вступ	20.09.25-1.10.25.	
2	Розділ 1. Теоретико-методичні засади інвестиційної діяльності комерційних банків в умовах цифровізації	20.09.25-10.10.25	
3	Розділ 2. Аналіз та оцінка інвестиційної діяльності АТ «УКРСИББАНК»	10.10.25-30.10.25	
4	Розділ 3. Шляхи удосконалення управління інвестиційною діяльністю АТ «УКРСИББАНК» на основі впровадження фінтех-рішень	30.10.25-10.11.25	
5	Висновки	5.11.25-10.11.25	
6	Оформлення (чистовий варіант)	20.11.25	
7	Подача кваліфікаційної роботи (проєкту) науковому керівнику для відгуку (за 14 днів до захисту)		
8	Подача кваліфікаційної роботи (проєкту) для рецензування (за 12 днів до захисту)		
9	Перевірка кваліфікаційної роботи (проєкту) на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)		
10	Подання кваліфікаційної роботи (проєкту) завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)		

З завданням ознайомлений:

Студент(-ка)

(підпис)

(Власне ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

Науковий керівник

(підпис)

(Власне ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

АНОТАЦІЯ

Гайдай В. А. Інвестиційна діяльність комерційного банку в умовах впровадження фінансових технологій. – Рукопис.

Дипломна магістерська робота за спеціальністю 072 – «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2025 рік.

Дипломну магістерську роботу присвячено дослідженню теоретичних засад та обґрунтуванню практичних напрямів удосконалення управління інвестиційною діяльністю комерційного банку на основі впровадження сучасних фінансових технологій.

На підставі проведеного аналізу фінансової звітності АТ «УКРСИББАНК» за 2022-2024 рр. виявлено бізнес-модель банку, що характеризується високою концентрацією активів у державних цінних паперах, та ідентифіковано стратегічні ризики такої моделі (процентний ризик та ризик концентрації).

Запропоновано основні напрями вдосконалення управління інвестиційною діяльністю АТ «УКРСИББАНК», що включають два ключові проєкти: впровадження внутрішнього AI-модуля для оптимізації роботи казначейства (для прогнозування ставок НБУ та моделювання пасивів) та створення клієнтоорієнтованої цифрової WealthTech-платформи «UKRSIB Invest» (для роздрібного продажу ОВДП та інших фінансових інструментів). Проведено моделювання та оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме диверсифікації джерел доходу банку, зниженню залежності від монетарної політики НБУ, підвищенню лояльності клієнтів та зміцненню конкурентних позицій банку на ринку.

Ключові слова: інвестиційна діяльність, комерційний банк, фінансові технології, фінтех, ОВДП, АТ «УКРСИББАНК», WealthTech, AI, управління портфелем, казначейство, ризик реінвестування.

ABSTRACT

Haidai V. A. Investment Activity of a Commercial Bank under the Implementation of Financial Technologies. – Manuscript.

Master's Thesis in specialty 072 – “Finance, Banking, Insurance and the Stock Market” – Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2025.

The master's thesis is devoted to the study of theoretical foundations and the substantiation of practical directions for improving the investment activity management of a commercial bank based on the implementation of modern financial technologies.

Based on the analysis of the financial statements of JSC “UKRSIBBANK” for 2022-2024, the bank's business model, characterized by a high concentration of assets in government securities, was identified, and the strategic risks of such a model (interest rate risk and concentration risk) were specified.

The main directions for improving the investment activity management at JSC “UKRSIBBANK” have been proposed, which include two key projects: the

implementation of an internal AI module to optimize treasury operations (for forecasting NBU rates and modeling liabilities) and the creation of a customer-oriented digital WealthTech platform “UKRSIB Invest” (for retail sales of government bonds and other financial instruments). The modeling and assessment of the economic efficiency of the proposed measures were conducted.

The implementation of the proposed measures will contribute to the diversification of the bank's income sources, reduce dependence on the NBU's monetary policy, increase customer loyalty, and strengthen the bank's competitive position in the market.

Key words: investment activity, commercial bank, financial technologies, fintech, government bonds, JSC “UKRSIBBANK”, WealthTech, AI, portfolio management, treasury, reinvestment risk.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	11
1.1. Економічна сутність, цілі та класифікація інвестиційної діяльності комерційних банків	11
1.2. Вплив фінансових технологій (FinTech) на трансформацію банківського сектору та інвестиційних процесів.....	20
1.3. Світовий та вітчизняний досвід управління інвестиційною діяльністю банківських установ в умовах розвитку фінансових інновацій.....	29
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРСИББАНК»	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «УКРСИББАНК» та його позицій на фінансовому ринку України.....	40
2.2. Аналіз обсягу, структури та динаміки інвестиційного портфеля АТ «УКРСИББАНК».....	48
2.3. Оцінка ефективності інвестиційної діяльності банку та роль фінансових технологій у її забезпеченні	56
Висновки до розділу 2.....	63
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «УКРСИББАНК» НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ФІНТЕХ-РІШЕНЬ	65
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів активізації інвестиційної діяльності АТ «УКРСИББАНК» в умовах цифрової трансформації.....	65
3.2. Розробка пропозицій щодо впровадження інноваційних фінансових технологій для оптимізації управління інвестиційним портфелем банку.....	71
3.3. Моделювання та оцінка економічної ефективності запропонованих заходів з удосконалення інвестиційної діяльності банку.....	78
Висновки до розділу 3.....	86
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	97

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах динамічної трансформації глобальної та національної економіки, банківська система України відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності та стимулюванні економічного зростання, особливо в контексті завдань повоєнного відновлення. Критично важливим елементом цієї системи є інвестиційна діяльність комерційних банків, яка виступає каталізатором перерозподілу капіталу в пріоритетні галузі та інноваційні проекти.

Водночас традиційні моделі банківського інвестування зазнають фундаментальних змін під тиском цифрової революції. Стрімкий розвиток фінансових технологій (FinTech) докорінно змінює архітектуру фінансових ринків, поведінкові моделі клієнтів та операційні процеси в самих банківських установах. Впровадження інструментів штучного інтелекту, аналітики великих даних (Big Data), технологій блокчейн та роботизованих консультантів (robo-advising) відкриває нові горизонти для оптимізації інвестиційних портфелів, управління ризиками та розробки інноваційних інвестиційних продуктів.

Комерційні банки опинилися перед стратегічним викликом: необхідністю інтегрувати фінтех-рішення у свою інвестиційну діяльність для збереження конкурентоспроможності. Ігнорування цих тенденцій призводить до втрати ринкових позицій, тоді як успішна адаптація дозволяє суттєво підвищити ефективність, прозорість та прибутковість інвестиційних операцій.

Стан вивчення проблеми. Теоретико-методологічні основи банківської інвестиційної діяльності закладені у працях провідних зарубіжних та вітчизняних вчених. Проблемам інвестиційної діяльності банків та управління портфелем присвячено низку робіт, зокрема О. В. Дзюблюка, Л. О. Примостки, В. В. Коваленко. Водночас вагомий внесок у вивчення процесів цифрової трансформації фінансового сектору зробили В. П. Вишневський, А. А. Гриценко, О. М. Сохацька.

Незважаючи на наявність ґрунтовних наукових напрацювань, комплексного дослідження, яке б поєднувало специфіку інвестиційної діяльності комерційного

банку з практичними інструментами фінансових технологій в українському контексті, наразі бракує. Відкритими залишаються питання розробки адаптивних механізмів управління інвестиційним портфелем банку з використанням штучного інтелекту та аналітики великих даних. Це визначає безумовну актуальність обраної теми магістерської роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління інвестиційною діяльністю комерційного банку на основі впровадження фінансових технологій.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких **завдань**:

- дослідити економічну сутність, цілі та класифікацію інвестиційної діяльності комерційних банків;
- визначити ключові напрями впливу фінансових технологій (FinTech) на трансформацію банківських інвестиційних процесів;
- узагальнити світовий та вітчизняний досвід управління інвестиційною діяльністю банків в умовах розвитку фінансових інновацій;
- провести аналіз організаційно-економічної характеристики АТ «УКРСИББАНК» та його позицій на фінансовому ринку;
- проаналізувати обсяг, структуру та динаміку інвестиційного портфеля АТ «УКРСИББАНК»;
- оцінити ефективність інвестиційної діяльності банку та визначити роль фінансових технологій у її забезпеченні;
- обґрунтувати стратегічні напрями активізації інвестиційної діяльності АТ «УКРСИББАНК» в умовах цифрової трансформації;
- розробити пропозиції щодо впровадження інноваційних фінтех-рішень для оптимізації управління інвестиційним портфелем;
- провести моделювання та оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження є процес управління інвестиційною діяльністю комерційних банків в умовах цифрової трансформації. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів удосконалення інвестиційної діяльності комерційного банку на основі впровадження фінансових технологій (на прикладі АТ «УКРСИББАНК»).*

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення економічної теорії, теорії фінансів та інвестиційного менеджменту. Для досягнення мети використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів: теоретичні (аналіз, синтез), системний підхід, порівняльний аналіз, фінансово-економічний та статистичний аналіз (аналіз динамічних рядів, структурний аналіз), графічний метод, а також методи економіко-математичного моделювання та прогнозування.

Інформаційна база дослідження. Дослідження ґрунтується на аналізі законодавчих актів України, нормативних документів Національного банку України, даних Державної служби статистики, наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріалів фахових періодичних видань. Емпіричною основою слугувала офіційна фінансова звітність, консолідовані звіти про управління та аналітичні матеріали АТ «УКРСИББАНК» та групи BNP Paribas.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна роботи полягає у розробці та обґрунтуванні комплексного підходу до вдосконалення управління інвестиційною діяльністю комерційного банку на основі інтеграції фінансових технологій. Зокрема: *удосконалено* класифікацію фінансових технологій за ступенем їх впливу на компоненти інвестиційного процесу банку; *набуло подальшого розвитку* методичне забезпечення оцінки ефективності інвестиційної діяльності, що враховує індикатори впровадження фінтех-інструментів; *запропоновано* організаційно-економічну модель інтеграції інструментів штучного інтелекту та Big Data для оптимізації управління інвестиційним портфелем, адаптовану до умов українського ринку.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації доведені до рівня конкретних

пропозицій, придатних для впровадження у діяльність банківських установ. Результати дослідження можуть бути використані АТ «УКРСИББАНК» при розробці оновленої інвестиційної стратегії та впровадженні цифрових інструментів, а також іншими банками України (особливо з іноземним капіталом) при формуванні стратегій цифрової трансформації. Окремі положення можуть застосовуватись у навчальному процесі КНУТД при викладанні фінансових дисциплін.

Апробація результатів дослідження. Основні положення магістерської роботи доповідались та були опубліковані у наукових працях:

1. Банки як інвестиційні посередники: сучасні реалії та перспективи / Ю. О. Русіна, В. П. Левченко, А. О. Золковер, Т. М. Нефедова, **В. А. Гайдай** // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". – 2025. – № 9.

2. **Гайдай В. А.** Криптовалютні активи як фінансовий інструмент / В. А. Гайдай, Т. М. Нефедова // Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів, м. Київ, 28 березня 2025 року. – Київ : КНУТД, 2025. – С. 23-25.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів із висновками до них, загальних висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1. Економічна сутність, цілі та класифікація інвестиційної діяльності комерційних банків

Функціонування сучасної ринкової економіки неможливе без ефективної системи фінансового посередництва, ядром якої виступають комерційні банки. Вони виконують ключову макроекономічну функцію, мобілізуючи тимчасово вільні грошові кошти одних суб'єктів (домогосподарств, підприємств) та спрямовуючи їх у формі кредитів та інвестицій іншим суб'єктам, що їх потребують. Традиційно діяльність банків асоціюється переважно з кредитуванням та розрахунково-касовим обслуговуванням. Однак, в умовах посилення конкуренції на фінансовому ринку, волатильності процентних ставок, глобалізаційних викликів та завдань повоєнного відновлення національної економіки, не менш важливою, а часто й стратегічно пріоритетною, стає інвестиційна діяльність банківських установ. Вона є невід'ємною складовою їхнього функціонування, що дозволяє не лише диверсифікувати джерела доходів, але й ефективно управляти ризиками та ліквідністю.

Економічна сутність інвестиційної діяльності комерційного банку є складним та багатогранним поняттям, яке у науковій літературі трактується з різних методологічних позицій. Законодавчо, відповідно до Закону України «Про інвестиційну діяльність», інвестиції визначаються як усі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект [10]. Пристосовуючи це загальне визначення до специфіки банківської справи, науковці часто звужують або розширюють його. У вузькому розумінні, інвестиційну діяльність банку часто ототожнюють із процесом формування та управління портфелем цінних паперів. Такий підхід, хоч і

відображає значну частину операцій, суттєво обмежує справжній масштаб цієї діяльності, виключаючи з розгляду вкладення у реальні активи (нерухомість, банківські метали) чи нематеріальні активи (технології).

У ширшому та більш коректному сенсі, інвестиційна діяльність являє собою цілеспрямований процес вкладення банком мобілізованих ресурсів (як власних, так і залучених) у різноманітні фінансові та реальні активи з метою отримання прибутку в майбутньому [8, с. 112]. Важливо чітко розмежовувати інвестиційну та кредитну діяльність банку, хоча обидві є формами розміщення ресурсів. Кредитування передбачає надання коштів на умовах поверненості, строковості та платності, де дохід банку (процент) є, як правило, фіксованим, а основний ризик – кредитний (неповернення боргу). Юридично ці відносини оформлюються кредитним договором. Натомість, інвестування передбачає придбання права власності (або співволодіння) на певний актив (цінний папір, частку в капіталі) або довгострокове боргове зобов'язання, де дохід є нефіксованим (дивіденди, курсова різниця, частина прибутку), а ризики є більш комплексними (ринковий, процентний, валютний ризик, ризик втрати капіталу) [11, с. 44]. Таким чином, інвестиції апріорі є більш ризиковою, але й потенційно більш дохідною операцією.

Досліджуючи цю категорію, провідні вітчизняні фахівці, зокрема О. В. Дзюблюк, наголошують на двоїстій природі інвестиційної діяльності банку. Він зазначає, що, з одного боку, це активна операція з розміщення ресурсів з метою отримання доходу, а з іншого – стратегічний інструмент, спрямований на забезпечення довгострокової фінансової стійкості, зміцнення ринкових позицій та диверсифікацію операцій [12, с. 74]. Ця двоїстість підкреслює еволюцію інвестиційної функції банку. Історично банківські інвестиції (переважно в державні боргові папери) розглядалися як пасивний інструмент управління надлишковою ліквідністю. У сучасній банківській практиці інвестиційний портфель перетворився на активний «центр прибутку», повноцінний елемент стратегічного управління, інтегрований в загальну бізнес-модель банку.

У науковій думці можна виділити кілька основних підходів до трактування сутності банківських інвестицій, які доповнюють один одного. *Ресурсний підхід* розглядає інвестиційну діяльність як процес цілеспрямованого розміщення та використання інвестиційних ресурсів банку (власного капіталу та довгострокових зобов'язань). *Ринковий підхід* акцентує увагу на операціях банку з конкретними ринковими інструментами, переважно на фондовому ринку [13, с. 210]. *Управлінський підхід* трактує її як специфічну функцію банківського менеджменту. *Стратегічний підхід*, який видається найбільш повним, визначає інвестиційну діяльність як невід'ємну складову системи управління банком, спрямовану на досягнення його глобальних цілей розвитку. Отже, узагальнюючи, під інвестиційною діяльністю комерційного банку в рамках даної роботи слід розуміти науково обґрунтований та організований процес управління інвестиційними ресурсами банку шляхом їх вкладення у різноманітні активи (фінансові, реальні, нематеріальні) для досягнення збалансованого поєднання цілей прибутковості, ліквідності та мінімізації ризиків у довгостроковій перспективі.

Цілі інвестиційної діяльності безпосередньо впливають з її економічної сутності та загальної місії банківської установи. Якщо основною метою функціонування комерційного банку як суб'єкта підприємництва є максимізація ринкової вартості та прибутку в інтересах акціонерів при дотриманні інтересів клієнтів і вимог регулятора, то інвестиційна діяльність виступає одним із ключових інструментів для досягнення цієї мети [14, с. 91]. Управління інвестиціями в банку має на меті вирішення так званої «банківської дилеми» – фундаментального конфлікту між прибутковістю та ліквідністю [15, с. 45]. Банк повинен підтримувати достатній рівень ліквідних активів для виконання зобов'язань, але ці активи (готівка, кошти на коррахунках) зазвичай є низькодохідними або нульовими. Інвестиції, особливо у високоякісні цінні папери, дозволяють знайти компроміс, забезпечуючи дохід вищий, ніж готівка, при збереженні прийняттого рівня ліквідності.

Усю сукупність цілей інвестиційної діяльності доцільно згрупувати у три взаємопов'язані, хоч іноді й суперечливі, блоки: фінансові, стратегічні та регуляторні.

По-перше, фінансові цілі є домінуючими та найбільш очевидними. Ключовою метою тут є *отримання доходу*. Ця мета реалізується через різні форми, зокрема: отримання стабільного процентного (купонного) доходу від вкладень у боргові цінні папери (державні, муніципальні, корпоративні облігації); отримання дивідендів від володіння акціями інших компаній; а також отримання доходу від зростання ринкової (курсової) вартості активів при їхньому продажу [16, с. 156]. В умовах сучасної України, особливо з 2022 року, ця ціль часто реалізується через вкладення у високодохідні депозитні сертифікати НБУ та ОВДП, що стали ключовими джерелами процентного доходу для банківської системи.

Другою найважливішою фінансовою ціллю є *забезпечення ліквідності*. Банк формує значну частину свого інвестиційного портфеля з високоліквідних активів (наприклад, ОВДП, казначейські зобов'язання урядів провідних країн), які виступають у ролі так званих «вторинних резервів» [12, с. 76]. Ці активи, на відміну від готівки («первинних резервів»), приносять дохід, але можуть бути швидко та без суттєвих втрат вартості реалізовані на ринку для покриття непередбачених відтоків коштів з депозитів та виконання зобов'язань перед клієнтами. Ця функція набула особливої ваги з впровадженням НБУ нормативів ліквідності LCR (коефіцієнт покриття ліквідністю) та NSFR (коефіцієнт чистого стабільного фінансування) за стандартами Базель III, де наявність пулу високоякісних ліквідних активів (HQLA) є обов'язковою [17].

Третьою фінансовою ціллю є *диверсифікація ризиків*. Кредитний портфель банку, особливо в умовах української економіки, часто є висококонцентрованим за галузями (наприклад, агросектор, торгівля) або за групою позичальників. Це створює надмірний кредитний ризик. Інвестиційна діяльність дозволяє банку розподілити активи між різними інструментами (акції, облігації), емітентами, галузями та країнами, які мають низький або від'ємний коефіцієнт кореляції з основним кредитним портфелем [8, с. 114]. Таким чином, потенційні збитки від

кредитної діяльності можуть бути частково компенсовані доходами від інвестиційного портфеля, що знижує загальну волатильність прибутків банку.

По-друге, виділяють стратегічні цілі, які пов'язані з довгостроковим розвитком банку та зміцненням його конкурентних позицій. Це може включати інвестиції для *отримання контролю* над іншими підприємствами (як фінансовими – страховими, лізинговими компаніями, так і нефінансовими) з метою створення фінансово-промислових груп або фінансових конгломератів [18, с. 50]. Такі інвестиції спрямовані на отримання синергетичного ефекту, розширення спектру послуг (банкшуранс) та клієнтської бази. Також сюди належить *вихід на нові ринки* або *отримання доступу до нових технологій*. В останні роки, що є особливо актуальним для даного дослідження, банки активно здійснюють венчурні інвестиції у фінтех-стартапи саме з цією стратегічною метою. Навіть якщо така інвестиція не приносить прямого прибутку, вона дає банку доступ до інноваційних рішень (наприклад, нових платіжних сервісів, систем ідентифікації чи управління ризиками), які можна інтегрувати у власні бізнес-процеси, зекономивши на власній розробці. Окрім того, зростає роль інвестицій в ESG-активи (пов'язані з екологією, соціальною відповідальністю та корпоративним управлінням) як стратегічної мети для покращення іміджу та залучення міжнародного капіталу [19, с. 132].

По-третє, існують регуляторні (або вимушені) цілі. Комерційні банки функціонують у середовищі жорсткого регулювання. Вони змушені здійснювати інвестиції у певні види активів, найчастіше в державні цінні папери, для дотримання обов'язкових економічних нормативів, встановлених Національним банком України [16, с. 157]. Як вже зазначалося, це стосується нормативів ліквідності LCR та NSFR. Крім того, регулятор може встановлювати вимоги до формування резервів під певні види активів, що опосередковано стимулює банки інвестувати в менш ризикові інструменти (наприклад, ОВДП, які мають нульовий ризик-вагу при розрахунку адекватності капіталу).

Різноманітність цілей, об'єктів та інструментів інвестування зумовлює необхідність їх чіткої та багатоаспектної класифікації. Науково обґрунтована класифікація є передумовою для адекватного бухгалтерського обліку, ефективного

аналізу, побудови системи ризик-менеджменту та обґрунтованого прийняття управлінських рішень щодо формування інвестиційного портфеля. У науковій літературі відсутній єдиний підхід, проте найчастіше класифікацію інвестиційної діяльності банків проводять за низкою ключових ознак.

За об'єктами вкладення традиційно розрізняють реальні та фінансові інвестиції. *Реальні інвестиції* – це вкладення у матеріальні та нематеріальні активи. Для комерційних банків цей напрям не є профільним і законодавчо обмежений, аби запобігти надмірним ризикам та відволіканню ресурсів від фінансового посередництва. Реальні інвестиції банків зазвичай обмежуються вкладеннями у власну операційну інфраструктуру: придбання та будівництво нерухомості (приміщень відділень, головного офісу), купівля обладнання (сервери, банкомати, комп'ютерна техніка), а також вкладення у нематеріальні активи (розробка програмного забезпечення, технологічних платформ, купівля ліцензій) [14, с. 93]. Окремо виділяють вкладення у банківські метали, які поєднують риси реального активу та фінансового інструменту. *Фінансові інвестиції* – це основна форма інвестиційної діяльності банків, що являє собою вкладення у різноманітні фінансові інструменти [20, с. 22]. Ця категорія є надзвичайно широкою і включає: корпоративні права (акції українських та іноземних емітентів), боргові цінні папери (державні облігації – ОВДП, ОЗДП; муніципальні облігації; корпоративні облігації), похідні фінансові інструменти (деривативи, такі як ф'ючерси, опціони, свопи, які використовуються переважно для хеджування ризиків), а також інструменти грошового ринку (деPOSITNІ сертифікати, векселі).

За рівнем контролю (формою участі) інвестиції поділяють на прямі та портфельні. *Прямі інвестиції* – це вкладення в статутний капітал іншого підприємства в обсязі, що забезпечує отримання контролю або суттєвого впливу на його діяльність. Відповідно до українських стандартів бухгалтерського обліку та міжнародної практики, суттєвий вплив зазвичай передбачає володіння 10% (або 20% за іншими підходами) і більше статутного капіталу [12, с. 78]. Такі інвестиції мають переважно стратегічний характер і спрямовані на розширення бізнесу, диверсифікацію діяльності (наприклад, купівля банком страхової компанії) або

отримання синергетичного ефекту. *Портфельні інвестиції* – це вкладення у цінні папери, які не передбачають отримання контролю над емітентом. Головна мета таких інвестицій – суто фінансова: формування диверсифікованого портфеля для отримання доходу та управління ризиками [20, с. 23]. Це найбільш поширений вид інвестицій для переважної більшості комерційних банків.

За терміном вкладення виділяють короткострокові (до одного року) та довгострокові (понад один рік) інвестиції. *Короткострокові інвестиції*, як правило, є високоліквідними (наприклад, короткострокові ОВДП, депозитні сертифікати НБУ) і використовуються банком для управління поточною ліквідністю (розміщення тимчасового надлишку коштів) та отримання доходу від короткотермінових коливань ринкової вартості [8, с. 113]. *Довгострокові інвестиції* орієнтовані на реалізацію стратегічних цілей банку, отримання стабільного доходу у тривалій перспективі (наприклад, утримання довгострокових облігацій до погашення) або приріст капітальної вартості активу (наприклад, вкладення в акції «блакитних фішок») [8, с. 113]. Це розмежування є ключовим для управління активами та пасивами банку (ALM), оскільки дозволяє менеджменту банку збалансувати структуру активів за термінами погашення із зобов'язаннями банку (депозитами), управляючи таким чином процентним ризиком та ризиком ліквідності.

За регіональною (географічною) ознакою інвестиції класифікують на *внутрішні* (розміщені на території України, наприклад, ОВДП, акції українських компаній, корпоративні облігації українських емітентів) та *зовнішні* (вкладення в активи за кордоном, наприклад, єврооблігації України, акції іноземних компаній, облігації іноземних урядів). Зовнішні інвестиції дозволяють досягти вищого рівня географічної диверсифікації, але водночас пов'язані з валютними та політичними ризиками, а також регулюються НБУ більш жорстко, особливо в умовах воєнного стану.

Найбільш важливою для сучасного фінансового обліку та управлінських цілей є класифікація за призначенням інвестицій (бізнес-моделлю управління), яка знайшла своє відображення у Міжнародному стандарті фінансової звітності 9

(МСФЗ 9) «Фінансові інструменти» [21]. Відповідно до цього стандарту, фінансові активи класифікуються на основі двох критеріїв: бізнес-моделі банку щодо управління цими активами та характеристик грошових потоків за даним активом (так званий SPPI-тест – *solely payments of principal and interest*). На основі цього банки формують різні *інвестиційні портфелі*:

1. *Активи, що обліковуються за амортизованою собівартістю (Amortised Cost)*. До цієї категорії потрапляють боргові інструменти (наприклад, облігації), якщо бізнес-модель банку передбачає їх утримання для отримання передбачених договором грошових потоків (купонів та основної суми боргу), і ці потоки є виключно платежами в рахунок основної суми та процентів. Такі активи не переоцінюються за ринковою вартістю, що захищає звіт про прибутки та збитки від волатильності [22, с. 66].

2. *Активи, що оцінюються за справедливою вартістю з визнанням переоцінки в іншому сукупному доході (Fair Value Through Other Comprehensive Income – FVTOCI)*. Сюди належать боргові інструменти, які банк утримує як для отримання грошових потоків, так і для можливого продажу за сприятливих умов. Також сюди (за рішенням банку) можуть бути віднесені інвестиції в інструменти капіталу (акції), які не утримуються для торгівлі. Переоцінка за ринковою вартістю відображається в капіталі (в іншому сукупному доході), а не в прибутках/збитках, що також згладжує фінансовий результат [22, с. 67].

3. *Активи, що оцінюються за справедливою вартістю з визнанням переоцінки у прибутках та збитках (Fair Value Through Profit or Loss – FVTPL)*. Це так званий «торговий портфель». До нього потрапляють усі активи, придбані з метою активної купівлі-продажу у короткостроковій перспективі для отримання спекулятивного доходу. Також сюди потрапляють усі фінансові активи, які не пройшли критерії для двох попередніх категорій (наприклад, більшість деривативів). Уся ринкова переоцінка за цими активами негайно відображається у звіті про прибутки та збитки, що робить цей портфель джерелом найбільшої волатильності [22, с. 68]. Ця класифікація є фундаментальною, оскільки вона безпосередньо впливає на методику оцінки активів у балансі банку, на формування

фінансового результату та на підходи до управління ринковим та процентним ризиками.

Окрім розглянутих класифікацій, на формування та структуру інвестиційної діяльності банку впливає низка внутрішніх та зовнішніх факторів. До *внутрішніх факторів* належать: розмір банку та обсяг його власного капіталу (що визначає здатність приймати ризики), загальна стратегія розвитку та ризик-апетит, затверджені вищим керівництвом, якість системи ризик-менеджменту та ALM-комітету, наявність кваліфікованих фахівців (аналітиків, портфельних менеджерів) та, що особливо актуально, рівень розвитку власної технологічної інфраструктури [15, с. 48]. До *зовнішніх факторів* належать: загальна макроекономічна ситуація в країні (рівень інфляції, облікова ставка НБУ, стабільність валютного курсу), стан та розвиненість фондового ринку (в Україні він досі є недостатньо розвиненим та ліквідним), рівень довіри інвесторів, регуляторна політика НБУ та НКЦПФР (обмеження, нормативи, вимоги до резервування), податкове законодавство (оподаткування доходу від цінних паперів) та геополітична ситуація.

Отже, підсумовуючи викладене у даному підрозділі, можна констатувати, що інвестиційна діяльність комерційного банку є складним, багатоцільовим та невід'ємним процесом розміщення власних та залучених ресурсів у різноманітні фінансові та реальні активи. Вона фундаментально відрізняється від кредитної діяльності за рівнем ризику, характером доходу та управлінськими підходами. Інвестиційна діяльність спрямована на вирішення тріади фінансових завдань (отримання прибутку, забезпечення ліквідності, диверсифікація ризиків), а також на досягнення важливих стратегічних та регуляторних цілей. Глибоке розуміння економічної сутності, цілей та багатоаспектної класифікації банківських інвестицій (особливо в розрізі МСФЗ 9) є необхідною теоретичною основою для подальшого дослідження механізмів управління цією діяльністю та, зокрема, для аналізу того, як новітні фінансові технології трансформують цей процес.

1.2. Вплив фінансових технологій (FinTech) на трансформацію банківського сектору та інвестиційних процесів

Сучасний етап розвитку світової фінансової системи, який часто називають Четвертою промисловою революцією, характеризується безпрецедентною за масштабом та швидкістю цифровою трансформацією. Каталізатором цих змін стало виникнення та стрімке поширення фінансових технологій, відомих під загальноприйнятим терміном «FinTech» (ФінТех). Цей феномен вже давно вийшов за межі вузькоспеціалізованих стартапів і перетворився на ключовий, системоутворюючий фактор, що визначає стратегічні пріоритети, бізнес-моделі та конкурентне середовище у банківському секторі [23, с. 45]. Його вплив є тотальним, проникаючи в усі аспекти банківської діяльності – від роздрібних платежів до складних процесів інвестиційного банкінгу.

У науковій літературі поняття «фінансові технології» трактується досить широко, що відображає комплексність цього явища. У найбільш загальному вигляді його визначають як індустрію, що використовує інноваційні технології – такі як штучний інтелект (AI), аналітика великих даних (Big Data), блокчейн (Blockchain), хмарні обчислення та мобільні платформи – для створення, надання та вдосконалення фінансових послуг [24, с. 30]. Інші дослідники, зокрема С. Чішті, справедливо наголошують, що сутність фінтеху полягає не стільки в самих технологіях, скільки в інноваційних бізнес-моделях, які вони уможлиблюють. Фінтех-компанії, діючи на стику фінансів та ІТ, кинули виклик традиційним банківським установам, пропонуючи клієнтам більш швидкі, дешеві, прозорі та, що найважливіше, персоналізовані послуги [25, с. 54]. Драйверами цього вибухового розвитку стали кілька факторів: глобальна фінансова криза 2008 року, яка підірвала довіру до традиційних банків; повсюдне проникнення смартфонів та мобільного інтернету; а також зміна споживчих очікувань, особливо з боку покоління «міленіалів» та «покоління Z», які вимагають миттєвого та безшовного цифрового досвіду [26, с. 39].

Трансформаційний вплив FinTech на банківський сектор можна простежити за кількома ключовими напрямками, які безпосередньо створюють нове середовище і для інвестиційної діяльності.

По-перше, це кардинальна зміна конкурентного ландшафту. Традиційні банки (incumbent banks) зіткнулися з новою хвилею гнучких конкурентів. Це, з одного боку, «необанки» (Monobank в Україні, Revolut, N26 у Європі), які, не маючи тягаря застарілої IT-інфраструктури (legacy systems) та дорогих фізичних відділень, змогли збудувати всю свою діяльність на гнучких цифрових платформах, миттєво реагуючи на запити клієнтів [26, с. 42]. З іншого боку, це вузькоспеціалізовані фінтех-стартапи, які реалізують стратегію «анбандлінгу» (unbundling) – вони «атакують» найбільш прибуткові сегменти банківського бізнесу, такі як платежі (Stripe, PayPal), кредитування (платформи P2P-кредитування) та грошові перекази (Wise), пропонуючи кращий клієнтський досвід в одній конкретній ніші [23, с. 47].

По-друге, це процес дезінтермедіації, тобто усунення банку як традиційного посередника. Платформи краудфандингу (Kickstarter) та P2P-кредитування (LendingClub) безпосередньо з'єднують тих, хто потребує капіталу, з тими, хто готовий його надати, залишаючи банку значно меншу роль або й зовсім виключаючи його з ланцюга створення вартості [27, с. 114]. Це пряма загроза не лише кредитному, але й інвестиційному бізнесу банку, оскільки ці платформи, по суті, є альтернативним механізмом залучення інвестицій.

По-третє, у відповідь на ці виклики, самі банки змушені трансформуватися. Це призвело до появи концепцій «Open Banking» (Відкритий банкінг), що базується на директиві PSD2 в Європі, та «Banking-as-a-Service» (BaaS) [28, с. 77]. Банки змушені відкривати свої програмні інтерфейси (API), дозволяючи стороннім фінтех-розробникам створювати нові сервіси на базі банківської інфраструктури. Таким чином, відбувається зворотний процес – «рібандлінг» (rebundling): банки трансформуються з монолітних «фортець» у відкриті платформи або «маркетплейси» фінансових послуг, які інтегрують у свої додатки як власні продукти, так і сервіси конкурентів. Яскравим прикладом такої екосистеми є

додаток Приват24, який інтегрує не лише банківські послуги, але й купівлю квитків, страхування, оплату комунальних послуг та багато іншого [29].

По-четверте, фінтех спричинив революцію в операційній ефективності. Впровадження технологій роботизованої автоматизації процесів (Robotic Process Automation, RPA) дозволило автоматизувати мільйони рутинних бек-офісних операцій (обробку документів, звірку даних, комплаєнс-процедури, введення даних), які раніше виконувалися вручну. Це дозволило вивільнити величезні людські та фінансові ресурси для більш складних аналітичних завдань та спрямувати зекономлений капітал на стратегічний розвиток, зокрема на посилення власної інвестиційної діяльності.

Саме інвестиційна діяльність комерційних банків, яка тривалий час вважалася однією з найбільш консервативних, закритих та наукоємних сфер, зазнала чи не найглибшого впливу з боку фінансових технологій. Це пов'язано з тим, що управління інвестиціями за своєю суттю є діяльністю, що базується на обробці величезних масивів інформації, прогнозуванні та управлінні ризиками – тобто завданнями, для яких новітні технології підходять ідеально [30, с. 204]. Посилення тиску на процентну маржу в класичному кредитному бізнесі та зростання конкуренції змусили банки активніше шукати доходи саме в інвестиційній сфері (non-interest income), а фінтех надав для цього безпрецедентний інструментарій. Вплив FinTech на інвестиційні процеси банку є комплексним і стосується кожного етапу інвестиційного циклу: від аналізу ринку до взаємодії з клієнтом та пост-трейдингової обробки.

Найбільш очевидний та фундаментальний вплив спостерігається у сфері інвестиційного аналізу та дослідження (Investment Research). Традиційний фінансовий аналіз, заснований ще Бенджаміном Гремом, базувався на вивченні структурованих даних – фінансової звітності компаній (балансів, звітів про прибутки та збитки), макроекономічних звітів та побудові дисконтованих грошових потоків (DCF) в Excel. Цей процес був повільним, трудомістким, значною мірою суб'єктивним (залежав від кваліфікації аналітика) та обмежувався кварталними чи річними даними. Впровадження технологій аналітики великих

даних (Big Data) дозволило аналізувати гігантські обсяги *неструктурованої* інформації з альтернативних джерел у режимі реального часу [31, с. 60]. Сучасні інвестиційні підрозділи банків використовують алгоритми для моніторингу супутникових знімків (наприклад, для оцінки заповнюваності паркінгів торговельних центрів, що корелює з квартальними продажами, чи активності на промислових об'єктах), аналізу текстових даних (Natural Language Processing, NLP) для автоматичної оцінки тональності (sentiment analysis) мільйонів новинних статей, звітів аналітиків, публікацій у соціальних мережах та навіть виступів голів центральних банків [30, с. 206].

У поєднанні з технологіями штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (Machine Learning, ML), це дозволяє будувати значно точніші прогнозні моделі. Алгоритми ML (наприклад, нейронні мережі або градієнтний бустинг) здатні виявляти надзвичайно складні нелінійні залежності та приховані патерни в тисячах змінних, які не може помітити людський мозок. Це призводить до якісно нового рівня «квантитативного аналізу» (quant analysis). Якщо класичні «кванти» будували моделі на основі історичних цінових рядів, то нові AI-керовані фонди використовують Big Data для прогнозування фундаментальних показників компаній. Це дозволяє не просто описувати минулі події, а й з високою точністю прогнозувати рух активів, ймовірність дефолтів та макроекономічні тренди.

Наступним логічним етапом є процес прийняття інвестиційних рішень та формування портфеля. Тут революційну роль відіграли так звані «робо-едвайзери» (Robo-advisors) та напрям WealthTech (технології для управління добробутом). Робо-едвайзери – це автоматизовані цифрові платформи, які надають інвестиційні консультації та послуги з управління портфелем з мінімальним втручанням людини або взагалі без нього [32, с. 88]. Для роздрібного сегменту клієнтів це стало справжнім проривом. Раніше професійні послуги з управління активами (private banking) були доступні лише дуже заможним клієнтам (High-Net-Worth Individuals, HNWI) через високу вартість роботи персонального інвестиційного менеджера. Робо-едвайзери, використовуючи алгоритми, засновані на сучасній портфельній теорії Марковіца (MPT), автоматично визначають профіль ризику клієнта (через

просте онлайн-анкетування) та формують для нього диверсифікований портфель (зазвичай з набору низьковитратних біржових фондів, ETF) з надзвичайно низькими комісіями [32, с. 90].

Комерційні банки, усвідомивши загрозу від незалежних robo-стартапів (як Betterment чи Wealthfront у США), почали масово інтегрувати аналогічні рішення у свої мобільні додатки (наприклад, Vanguard Personal Advisor Services, J.P. Morgan Self-Directed Investing). Це дозволило їм «демократизувати» інвестиційні послуги та залучити до інвестування масовий сегмент клієнтів (mass affluent), який раніше був неохопленим та економічно не вигідним. Для інституційного управління власним інвестиційним портфелем банки також використовують складні AI-платформи, які здатні проводити тисячі симуляцій (наприклад, методом Монте-Карло) для оптимізації структури портфеля за критерієм ризик/дохідність та автоматичного його ребалансування у відповідь на зміни ринкової кон'юнктури [30, с. 208].

Трансформації зазнали і процеси виконання угод (трейдингу). Класичний образ трейдера, що емоційно викрикує ордери в торговому залі, відійшов у минуле. Сучасний трейдинг – це світ серверів та алгоритмів. Людський трейдинг все більше поступається місцем алгоритмічній торгівлі (Algorithmic Trading). Це використання комп'ютерних програм для автоматичного виконання інвестиційних рішень. У найпростішій формі, алгоритми можуть виконувати великі заявки (наприклад, банку потрібно купити мільйон акцій), розбиваючи їх на тисячі дрібних частин та виконуючи їх протягом дня, щоб мінімізувати власний вплив на ринкову ціну (так звані алгоритми TWAP/VWAP – Time/Volume-Weighted Average Price) [33, с. 150].

Більш складним проявом є високочастотна торгівля (High-Frequency Trading, HFT), де надпотужні комп'ютери, розміщені у безпосередній близькості до серверів біржі (co-location), використовуючи складні математичні моделі, здійснюють мільйони операцій за доли секунди, заробляючи на мінімальних цінових відхиленнях (арбітраж) [33, с. 151]. Комерційні банки активно використовують алгоритмічний трейдинг для управління власним портфелем та надання брокерських послуг великим інституційним клієнтам. Водночас, HFT

створює і нові ризики, зокрема ризики «раптових обвалів» (flash crashes), коли взаємодія конкуруючих алгоритмів призводить до миттєвого неконтрольованого падіння ринку.

Фундаментальні зміни відбуваються і в пост-трейдинговій інфраструктурі завдяки технології блокчейн (Blockchain/Distributed Ledger Technology, DLT). Традиційна система торгівлі цінними паперами є вкрай неефективною: вона покладається на безліч посередників (брокери, біржі, депозитарії, клірингові палати), а розрахунки відбуваються за моделлю T+2 (торги плюс два робочі дні). Це означає, що капітал та активи залишаються «замороженими» на два дні, створюючи величезний обсяг контрагентських ризиків та зв'язуючи ліквідність [34, с. 111]. Блокчейн дозволяє проводити так звані «атомарні» розрахунки, де обмін активу на гроші (Delivery vs. Payment, DvP) відбувається миттєво, одночасно та безпосередньо між учасниками (peer-to-peer) в єдиному розподіленому реєстрі, усуваючи потребу в посередниках та режимі T+2.

Пов'язаним із цим напрямом є токенизація активів – процес створення цифрового представлення (токена) реального активу (наприклад, акції, облігації, нерухомості, твору мистецтва) на блокчейні [34, с. 112]. Провідні світові інвестиційні банки (J.P. Morgan, Goldman Sachs) вже експериментують з випуском токенизованих облігацій. Переваги токенизації для інвестиційної діяльності колосальні: це *дроблення власності* (можливість купити 0.001% акцій дорогої компанії або 1 кв.м. елітної нерухомості), *глобальна ліквідність* (торгівля 24/7 на глобальних платформах) та *автоматизація* процесів за допомогою смарт-контрактів – програмних кодів на блокчейні, які автоматично виконують закладені в них умови (наприклад, автоматична виплата дивідендів чи купонів усім власникам токенів) [24, с. 32].

Нарешті, не менш важливим є вплив фінтеху на систему управління ризиками та комплаєнс (Risk Management & Compliance). Інвестиційна діяльність нерозривно пов'язана з ринковим, кредитним (для боргових інструментів), процентним ризиками та ризиком ліквідності. Традиційні моделі ризик-менеджменту (як-от Value-at-Risk, VaR) базувалися переважно на аналізі історичних даних і часто

виявлялися неефективними під час системних криз або «чорних лебедів», оскільки минулі дані не могли передбачити безпрецедентні події [35, с. 79]. Штучний інтелект та ML-моделі дозволяють будувати *прогнозні* (predictive) системи управління ризиками. Вони аналізують потоки даних в реальному часі та можуть моделювати реакцію портфеля на екстремальні, але гіпотетичні стрес-сценарії, виявляючи вразливості, непомітні для стандартних моделей.

Окремим високотехнологічним напрямом став RegTech (Regulatory Technology) – технології для автоматизації дотримання дедалі складніших регуляторних вимог [35, с. 80]. Інвестиційна діяльність є однією з найбільш зарегульованих сфер: банки зобов'язані дотримуватись процедур ідентифікації клієнтів (KYC), протидії відмиванню коштів та фінансуванню тероризму (AML/CFT), забезпечувати відповідність інвестицій профілю ризику клієнта (MiFID II в Європі). RegTech-рішення з використанням AI та NLP автоматично моніторять мільйони транзакцій в реальному часі на предмет підозрілої активності, перевіряють клієнтів за тисячами санкційних списків та автоматизують формування обов'язкової звітності для регулятора. Це не лише значно знижує гігантські операційні витрати банку на комплаєнс, але й мінімізує ризик людської помилки та багатомільйонних штрафів [35, с. 82].

Узагальнення ключових змін, що відбулися в інвестиційних процесах комерційних банків під впливом фінансових технологій, наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Трансформація інвестиційних процесів комерційного банку під впливом фінансових технологій

Етап / Процес інвестиційної діяльності	Традиційний підхід (до FinTech)	FinTech-трансформований підхід	Ключові технології
1. Інвестиційний аналіз та дослідження	Аналіз структурованих історичних даних (фінансова звітність, макростатистика). Суб'єктивність аналітиків.	Предиктивний аналіз великих масивів неструктурованих даних у реальному часі (новини, соцмережі, супутникові знімки).	Big Data, Artificial Intelligence (AI), Machine Learning (ML), Natural Language Processing (NLP)
2. Інвестиційне консультування та управління портфелем	Персональні фінансові радники. Доступно переважно заможним клієнтам (High-Net-Worth). Високі комісії.	Робо-едвайзинг: автоматизоване профілювання клієнта та формування портфеля. Доступно масовому клієнту. Низькі комісії.	Robo-advising, AI, алгоритми портфельної оптимізації
3. Виконання торгових операцій (Трейдинг)	Ручне або голосове виконання ордерів трейдерами. Відносно низька швидкість.	Алгоритмічна та високочастотна торгівля (HFT). Миттєве автоматичне виконання мільйонів угод.	Algorithmic Trading, HFT-платформи, API
4. Розрахунки та інфраструктура (Post-trading)	Централізована система з багатьма посередниками (депозитарії, кліринг). Затримка розрахунків (режим T+2).	Потенціал для децентралізованих миттєвих розрахунків (режим T+0) без посередників. Токенізація активів.	Blockchain, Distributed Ledger Technology (DLT), Smart Contracts
5. Управління ризиками та комплаєнс	Ретроспективні моделі оцінки ризиків (на історичних даних). Ручні перевірки клієнтів.	Прогнозні моделі ризиків у реальному часі. Автоматизований моніторинг транзакцій та ідентифікація клієнтів.	RegTech, SupTech, AI-based Risk Management Systems

Говорячи про український контекст, слід зазначити певну специфіку та парадокс. З одного боку, український банківський сектор є одним із найрозвиненіших у світі з точки зору цифрового ритейл-банкінгу, що доводять глобально визнані приклади Приват24 та Monobank, а також високий рівень інтеграції з державними цифровими сервісами (Дія) [36]. З іншого боку, ринок інвестицій, зокрема фондовий ринок (ринок акцій та корпоративних облігацій), залишається вкрай нерозвиненим, неліквідним та має низький рівень довіри з боку населення [37, с. 25].

Внаслідок цього, інвестиційна діяльність українських банків (як управління власним портфелем, так і надання послуг клієнтам) до 2022 року була обмеженою. Після початку повномасштабного вторгнення вона стала гіперконцентрованою на двох ключових інструментах – облігаціях внутрішньої державної позики (ОВДП) та депозитних сертифікатах НБУ. Ці активи стали основним джерелом прибутковості для банківської системи [38, с. 14]. Саме тут і проявився український FinTech-вплив: провідні банки (зокрема ПриватБанк, Monobank, Укргазбанк, Сенс Банк та інші) створили надзвичайно зручні, повністю цифрові сервіси у своїх мобільних додатках для купівлі-продажу ОВДП фізичними особами [38, с. 16]. Це стало унікальним прикладом того, як фінтех-рішення дозволили «роздробити» традиційно оптовий інструмент (ОВДП) і перетворити його на масовий роздрібний інвестиційний продукт. Це не лише відкрило новий ринок для банків, але й допомогло Міністерству фінансів залучати критично важливі кошти на фінансування бюджетного дефіциту в умовах війни. Для управління ж власними гігантськими портфелями ОВДП (що вимірюються сотнями мільярдів гривень) та депозитних сертифікатів, банки використовують складні аналітичні фінтех-платформи (системи ALM, казначейські модулі) для моделювання процентного ризику та ризику ліквідності, оптимізуючи свої вкладення у відповідь на кожну зміну облікової ставки НБУ [38, с. 15].

Таким чином, фінансові технології є не просто допоміжним інструментом, а фундаментальним драйвером, що докорінно змінює архітектуру та процеси інвестиційної діяльності комерційних банків. Вони трансформують її суть: від

статичного, суб'єктивного процесу, доступного обмеженому колу осіб, до динамічного, високоавтоматизованого, керованого даними процесу, що охоплює масовий ринок. FinTech дозволяє підвищити точність аналізу та прогнозів (AI, Big Data), автоматизувати та здешевити надання послуг (Robo-advising), оптимізувати виконання угод (Algorithmic Trading), революціонізувати інфраструктуру (Blockchain) та посилити контроль над ризиками (RegTech). Головним викликом для традиційних комерційних банків у XXI столітті стає не стільки конкуренція з фінтех-стартапами, скільки здатність до швидкої та глибокої інтеграції цих технологій у власну інвестиційну інфраструктуру, аби поєднати технологічну гнучкість з власними фундаментальними перевагами – капіталом, регуляторною ліцензією, довірою та великою клієнтською базою.

1.3. Світовий та вітчизняний досвід управління інвестиційною діяльністю банківських установ в умовах розвитку фінансових інновацій

Аналіз теоретичної сутності інвестиційної діяльності (підрозділ 1.1) та ідентифікація ключових фінтех-трансформацій (підрозділ 1.2) створюють необхідне теоретичне підґрунтя для дослідження практичного аспекту проблеми. Вивчення та узагальнення світового та вітчизняного досвіду управління інвестиційною діяльністю в умовах фінансових інновацій має критичне значення. Глобальні фінансові інституції, що оперують на найбільш конкурентних та розвинених ринках (США, ЄС, Азія), виступають у ролі своєрідних «лабораторій», де апробуються, впроваджуються та масштабуються передові технології – від штучного інтелекту в алгоритмічному трейдингу до блокчейну в розрахунках. Їхні успіхи та невдачі формують мапу найкращих практик (best practices) та окреслюють вектори розвитку, які згодом, з урахуванням національної специфіки, стають орієнтирами для ринків, що розвиваються, включно з Україною.

Світовий досвід управління інвестиційною діяльністю під впливом фінтеху є неоднорідним та багато в чому детермінується рівнем розвитку ринку капіталу,

глибиною регуляторного середовища та специфікою клієнтської поведінки в кожному конкретному регіоні. Незважаючи на глобальний характер технологій, їхнє практичне застосування в інвестиційній діяльності банків формує декілька виразних регіональних моделей. Можна умовно виділити три основні моделі: американську (керовану інноваціями та глибиною ринку), європейську (керовану регуляціями та тиском на маржу) та азійську (керовану мобільними екосистемами).

Американська модель, представлена такими гігантами, як J.P. Morgan Chase, Goldman Sachs, Morgan Stanley та Bank of America, характеризується найбільшими в світі інвестиціями у власні технологічні розробки (proprietary technology). Це зумовлено тим, що ці банки функціонують в умовах найглибшого, найліквіднішого та найбільш конкурентного ринку капіталу в світі, де інвестиційний банкінг (investment banking) та управління активами (asset & wealth management) є ключовими джерелами їхніх доходів, на відміну від класичного кредитування [39, с. 45]. J.P. Morgan Chase щорічно інвестує понад 12 мільярдів доларів у технології, значна частина яких спрямована саме на вдосконалення інвестиційних та торгових процесів [40, с. 210]. Банк активно використовує штучний інтелект та машинне навчання (AI/ML) для предиктивної аналітики, прогнозування ринкових трендів та оптимізації торгових стратегій. Яскравим прикладом є їхня платформа LOXM (Low Latency Liquidity), яка використовує ML для аналізу мільярдів історичних транзакцій в режимі реального часу, щоб оптимально виконувати великі ордери на купівлю/продаж акцій з мінімальним впливом на ринкову ціну [30, с. 207]. Це є прямою фінтех-оптимізацією інвестиційної діяльності.

Goldman Sachs, зі свого боку, проходить фундаментальну трансформацію з традиційного інвестиційного банку "білих комірців" у технологічну компанію, де понад чверть персоналу – це інженери та розробники. Вони активно розвивають платформу «Marquee», яка надає інституційним клієнтам прямий програмний доступ (API-доступ) до своїх ексклюзивних аналітичних інструментів, ринкових даних та торгових алгоритмів [41, с. 115]. По суті, Goldman Sachs почав «продавати» свій внутрішній фінтех як окрему послугу (Banking-as-a-Service), перетворюючи власні технологічні витрати на нове джерело комісійного доходу.

Це демонструє зрілість моделі, де фінтех перестає бути лише інструментом підтримки, а стає самостійним комерційним продуктом.

У сфері управління добробутом (WealthTech) американські банки також є лідерами у впровадженні так званої «гібридної» моделі. Вони не стали на шлях повного протиставлення традиційних фінансових консультантів та нових робо-едвайзерів (robo-advisors). Натомість вони успішно поєднують обидва підходи. Банки, як Morgan Stanley (особливо після стратегічного придбання брокерської платформи E*TRADE) або Bank of America (з їхньою платформою Merrill Edge), пропонують клієнтам гнучкий вибір [32, с. 91]. Для молодих інвесторів з невеликими сумами доступне повністю автоматизоване управління портфелем (robo-advising) з мінімальними комісіями. Для більш заможного сегменту «mass affluent» (клієнти з активами від 100 тис. до 1 млн доларів), який раніше був економічно не вигідним для персонального обслуговування, пропонується комбінований сервіс: клієнт отримує доступ до потужної цифрової платформи, але має можливість у будь-який час зв'язатися з живим фінансовим радником. Цей радник, у свою чергу, використовує ті ж самі AI-інструменти банку для аналізу портфеля клієнта та надання кваліфікованих порад. Така синергія «людина + машина» виявилася найбільш ефективною, дозволяючи банку одночасно масштабувати послуги та зберігати високий рівень персоналізації.

Європейська модель (BNP Paribas, Deutsche Bank, Santander, UBS) значною мірою сформована під впливом іншого ключового фактора – жорсткого та проактивного регуляторного середовища. Впровадження директиви PSD2 (Payment Services Directive 2) у 2018 році легалізувало та стандартизувало концепцію «Open Banking» (Відкритого банкінгу), змусивши банки надавати стороннім ліцензованим фінтех-компаніям (TPP – Third Party Providers) доступ до платіжних рахунків та даних клієнтів (звісно, за їхньою згодою) через відкриті API [28, с. 78]. Хоча директива спершу стосувалася платежів, вона створила філософію та інфраструктуру для відкритості й в інших сферах, включно з інвестиціями. Це стимулювало інший підхід до інновацій, ніж у США: не стільки власна дорога розробка (in-house development), скільки *партнерство та інтеграція*. Європейські

банки активно створюють інвестиційні «маркетплейси» або платформи, інтегруючи у свої мобільні додатки послуги сторонніх фінтех-стартапів [28, с. 80]. Клієнт банку може в єдиному звичному інтерфейсі бачити не лише свої поточні рахунки, але й інвестиційні портфелі, якими керують різні компанії, і навіть отримувати консолідовану аналітику. Банк у такій моделі перетворюється з монопольного виробника послуг на «агрегатора» або «дистриб'ютора» найкращих на ринку рішень, заробляючи на комісії від партнерів.

Іншим потужним стимулом для розвитку інвестиційного фінтеху в ЄС стали тривалі періоди нульових та від'ємних процентних ставок (NIRP), які проводив Європейський центральний банк (ЄЦБ). У такій ситуації класичний депозитний бізнес (коли банк залучає кошти населення і розміщує їх у ЦБ) став для банків збитковим, оскільки вони змушені були платити ЄЦБ за зберігання грошей [42, с. 55]. Це змусило європейські банки агресивно шукати нові джерела комісійних (non-interest) доходів. Інвестиційні послуги стали ідеальною відповіддю. Банки почали масово запускати власні робо-едвайзери (як-от «Cominvest» від Commerzbank у Німеччині) або активно співпрацювати з незалежними платформами (наприклад, «Scalable Capital»), пропонуючи клієнтам, що нічого не заробляли на депозитах, прості та дешеві інвестиційні плани в ETF [32, с. 92].

Крім того, жорсткі регуляторні вимоги директиви MiFID II (Markets in Financial Instruments Directive II) щодо обов'язкової детальної перевірки відповідності будь-якої інвестиції профілю ризику клієнта (suitability and appropriateness test) стимулювали вибуховий розвиток RegTech (Регуляторних технологій). Банки опинилися перед необхідністю документувати кожну інвестиційну пораду. Виконання цих вимог вручну є надзвичайно дорогим та повільним. У відповідь, банки почали впроваджувати AI-системи, які автоматизують процес онбордингу та профілювання клієнта, алгоритмічно підбирають лише ті фінансові продукти, що відповідають його профілю, та автоматично генерують і зберігають усі необхідні комплаєнс-звіти. Таким чином, фінтех в Європі став не лише джерелом доходу, але й інструментом виживання в умовах жорсткого регулювання [35, с. 81].

Азійська модель, особливо в Китаї (Ant Group, WeBank) та Сінгапурі (DBS Bank), демонструє феномен «технологічного стрибка» (leapfrogging). На ринках, де традиційна банківська інфраструктура (фізичні відділення, банкомати) була менш розвиненою, домінування мобільних пристроїв призвело до виникнення гігантських цифрових екосистем або «супер-додатків» (Super-Apps), таких як WeChat (Tencent) та Alipay (Ant Group) [43, с. 140]. Ці платформи, що починалися як месенджери чи платіжні інструменти, поєднали в собі соціальні мережі, платежі, електронну комерцію, замовлення таксі, доставку їжі та, зрештою, фінансові послуги. Інвестиційна діяльність тут є не окремою функцією, для якої треба йти до банку, а органічно «вшитою» (embedded finance) у повсякденне життя користувача.

Класичним прикладом, що змінив світову індустрію, є фонд грошового ринку Yu'e Bao від Ant Group, інтегрований безпосередньо в платіжний гаманець Alipay. Він дозволив мільйонам користувачів інвестувати навіть найдрібніші залишки коштів на своїх рахунках (буквально «решту від покупки») в ліквідний та дохідний інструмент одним кліком [43, с. 142]. Це призвело до вибухового зростання фонду, який на певному етапі став найбільшим фондом грошового ринку у світі, та продемонструвало потужність моделі «вбудованих інвестицій» (embedded investments). Сінгапурський банк DBS, який неодноразово визнавався «Найкращим цифровим банком світу», проголосив стратегію «бути невидимим банком» (Making Banking Invisible). Вони використовують Big Data та AI для аналізу життєвих подій клієнта (наприклад, отримання першої зарплати, одруження, народження дитини, купівля житла) і проактивно пропонують йому відповідні інвестиційні чи страхові продукти через мобільний додаток, роблячи інвестиційний процес контекстуальним, своєчасним та інтуїтивним [44, с. 220].

На тлі цього різноманітного світового досвіду, вітчизняний (український) досвід управління інвестиційною діяльністю в умовах фінтеху виглядає вкрай специфічно та парадоксально. Україна є визнаним світовим лідером у сфері цифрового ритейл-банкінгу, що доводять всесвітньо відомі кейси Приват24 та Monobank, а також високий рівень діджиталізації державних послуг (застосунок «Дія») та їхньої інтеграції з банківським сектором [36]. За рівнем проникнення

безконтактних платежів (NFC) та зручністю мобільних банківських додатків Україна випереджає багато країн ЄС та навіть США.

Однак цей технологічний прорив, який блискуче спрацював у транзакційному бізнесі та кредитуванні, майже не торкнувся сфери інвестиційної діяльності у її класичному світовому розумінні (тобто інвестицій в акції, корпоративні облігації, взаємні фонди). Причина цього парадоксу лежить не у відсутності технологій чи небажанні банків, а у фундаментальних особливостях українського ринку:

1. Нерозвиненість ринку капіталу. Український фондовий ринок (біржі ПФТС, «Перспектива») характеризується вкрай низькою ліквідністю, обмеженою кількістю реальних публічних компаній («блакитних фішок»), відсутністю культури інвестування у населення (яке віддає перевагу депозитам та нерухомості) та низьким рівнем довіри до небанківських фінансових установ через численні кризи та шахрайства [37, с. 25].

2. Макроекономічне середовище. Протягом тривалих періодів історії незалежної України висока інфляція та, як наслідок, високі процентні ставки за банківськими депозитами робили їх значно привабливішими та зрозумілішими для населення, ніж ризиковані інвестиції в акції.

3. Структура банківських портфельів. Внаслідок вищезазначених причин, власні інвестиційні портфелі українських банків історично були гіперконцентровані на державних цінних паперах (ОВДП) та, в останні роки (особливо після 2022 року), на депозитних сертифікатах НБУ. Ці інструменти поєднують високу дохідність (порівняно з нульовими ставками в ЄС) та мінімальний ризик (нульова ризик-вага для ОВДП при розрахунку капіталу, що вигідно для банку) [38, с. 14].

Саме в цих специфічних умовах і проявився унікальний український фінтех-досвід в інвестиціях. Він полягає не у впровадженні робо-едвайзингу для торгівлі акціями (оскільки немає ліквідного ринку акцій), а в цифровізації та «демократизації» доступу до державних боргових інструментів. Провідні банки – ПриватБанк, Монобанк (у партнерстві з ліцензованим брокером), Укргазбанк, Сенс

Банк та інші – створили у своїх мобільних додатках надзвичайно прості, інтуїтивно зрозумілі та повністю цифрові сервіси для купівлі-продажу ОВДП фізичними особами [38, с. 16]. Якщо раніше купівля ОВДП була складною бюрократичною процедурою, доступною лише заможним клієнтам через відвідування офісу брокерської контори, то фінтех-рішення дозволили «роздробити» (фракціонізувати) цей оптовий інструмент і перетворити його на масовий роздрібний інвестиційний продукт. Клієнт може купити облігації на суму від 1000 гривень за кілька кліків у своєму смартфоні, що стало особливо актуальним під час повномасштабного вторгнення як патріотичний та водночас дохідний інструмент підтримки бюджету («військові облігації»). До цього процесу згодом долучилася і держава через сервіс «Дія», що ще більше посилює цей тренд.

Таким чином, український фінтех в інвестиціях пішов шляхом створення ефективної цифрової інфраструктури для дистрибуції єдиного доступного, надійного, ліквідного та дохідного інструменту – ОВДП. Це є яскравим прикладом адаптації технологій до реалій конкретного ринку.

Водночас, на інституційному рівні (тобто в управлінні *власним* інвестиційним портфелем банку), фінтех в Україні також активно використовується, але він залишається «за лаштунками» і невидимий для роздрібного клієнта. Банки, оперуючи гігантськими портфелями ОВДП та депозитних сертифікатів (що вимірюються сотнями мільярдів гривень), не потребують AI для прогнозування цін на акції Amazon. Натомість вони використовують складні аналітичні фінтех-платформи – спеціалізоване програмне забезпечення для управління активами та пасивами (ALM – Asset Liability Management) та казначейських операцій (Treasury). Ці системи дозволяють моделювати процентний ризик (розрахунок гепу, аналіз дюрації), ризик ліквідності (побудова профілів ліквідності, моделювання відтоку депозитів) та прогнозувати грошові потоки [38, с. 15]. Використовуючи ці фінтех-інструменти, казначейства банків приймають щоденні інвестиційні рішення про те, в які саме інструменти вкладати кошти: у короткострокові депозитні сертифікати НБУ (овернайт чи 3-місячні) чи у довші ОВДП (з фіксованою чи плаваючою ставкою), з урахуванням

прогнозів щодо майбутньої динаміки облікової ставки НБУ та потреби у ліквідності. Це складний високотехнологічний процес, який є основою прибутковості банківської системи України в останні роки.

Для наочного порівняння розглянутих моделей ключові відмінності узагальнено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика моделей розвитку інвестиційного фінтеху у світі та в Україні

Регіональна модель	Ключові драйвери розвитку	Основний фокус фінтех-інновацій в інвестиціях	Характерні риси та приклади
Американська (США)	Глибокий та ліквідний ринок капіталу. Висока конкуренція серед інвестбанків.	Proprietary Trading & Hybrid WealthTech. Власні AI-розробки для трейдингу та гібридні моделі консультування.	Використання ML для виконання великих ордерів (J.P. Morgan LOXM). Поєднання робо-едвайзингу з живими радниками для масового заможного сегменту.
Європейська (ЄС)	Жорстке регулювання (PSD2, MiFID II). Тривалий період низьких/від'ємних ставок.	Open Banking & RegTech. Партнерства банків з фінтехами, створення відкритих маркетплейсів, автоматизація комплаєнсу.	Інтеграція сторонніх інвестиційних сервісів у банківські додатки. AI-системи для перевірки відповідності профілю клієнта (suitability test).
Азійська (Китай, Сінгапур)	Високе проникнення мобільних пристроїв при слабкій традиційній інфраструктурі.	Embedded Finance (Super-Apps). Вбудовування інвестиційних продуктів у повсякденні мобільні екосистеми.	Фонди грошового ринку в платіжних додатках (Alipay Yu'e Bao). Контекстуальні інвестиційні пропозиції на основі життєвих подій (DBS Bank).
Українська	Розвинений цифровий банкінг при нерозвиненому	Digital Distribution of Sovereign Debt. Цифровізація доступу	Купівля ОВДП «в один клік» у мобільних додатках банків (Приват24, Monobank) та

Регіональна модель	Ключові драйвери розвитку	Основний фокус фінтех-інновацій в інвестиціях	Характерні риси та приклади
	фондовому ринку. Війна та дефіцит бюджету.	населення до державних облігацій.	«Дії». Використання ALM-систем для управління портфелями ОВДП.

Підсумовуючи, світовий досвід демонструє незворотний тренд на глибоку інтеграцію фінтеху в інвестиційну діяльність. Якщо в США це вилилося у розвиток потужних AI-платформ для трейдингу та гібридного WealthTech, в ЄС – у створення відкритих інвестиційних маркетплейсів на базі Open Banking, а в Азії – у «вбудовування» інвестицій в мобільні супер-додатки, то Україна сформувала власну унікальну модель. Вона полягає у поєднанні найсучаснішого цифрового ритейл-банкінгу з вкрай консервативним та вузьким інвестиційним ринком, де фінтех-інновації блискуче вирішили задачу масової дистрибуції державного боргу. Перспективою для України є використання цієї потужної фінтех-бази, яка вже створена банками, для майбутньої розбудови ринку корпоративних облігацій та акцій, можливо, шляхом впровадження технологій токенизації та DLT для створення нової, прозорої інфраструктури ринку капіталу з нуля.

Висновки до розділу 1

У ході виконання першого розділу магістерської роботи було проведено ґрунтовне теоретичне дослідження засад інвестиційної діяльності комерційних банків в умовах сучасних технологічних трансформацій. Це дозволило сформулювати низку ключових узагальнень, що становлять теоретико-методологічний фундамент для подальшого емпіричного аналізу.

По-перше, дослідження економічної сутності інвестиційної діяльності показало її еволюцію від допоміжної функції з управління надлишковою ліквідністю до одного з ключових, стратегічних напрямів банківського бізнесу, що

виступає повноцінним «центром прибутку». Встановлено, що її сутність полягає у цілеспрямованому процесі розміщення банком власних та залучених ресурсів у різноманітні фінансові та реальні активи. На відміну від кредитування, інвестування характеризується іншою природою ризику (переважно ринковий, а не кредитний) та нефіксованим характером доходу. Цілі цієї діяльності є комплексними та охоплюють три рівні: фінансовий (отримання доходу, забезпечення ліквідності, диверсифікація ризиків), стратегічний (завоювання ринкових позицій, доступ до технологій) та регуляторний (дотримання нормативів НБУ). Систематизація класифікаційних ознак дозволила виділити ключові підходи (за об'єктами, термінами, рівнем контролю), серед яких найбільш актуальною для сучасного управління є класифікація за бізнес-моделями МСФЗ 9 (за амортизованою вартістю, FVTOCI та FVTPL).

По-друге, аналіз впливу фінансових технологій (FinTech) довів, що вони є не просто допоміжним інструментом, а фундаментальним драйвером, що докорінно змінює саму архітектуру та процеси банківського інвестування. Технології штучного інтелекту та аналітики великих даних (AI/Big Data) революціонізували інвестиційний аналіз, дозволивши перейти від ретроспективного аналізу структурованої звітності до предиктивного моделювання на основі альтернативних неструктурованих даних у реальному часі. Технології WealthTech, зокрема робо-едвайзери (robo-advisors), демократизували послуги з управління капіталом, зробивши їх доступними для масового сегменту та створивши ефективні гібридні моделі обслуговування. Алгоритмічний трейдинг автоматизував процес виконання угод, а технології блокчейн та токенизації створюють потенціал для повної перебудови інфраструктури розрахунків та клірингу. Одночасно технології RegTech автоматизують складні та витратні процеси комплаєнс-контролю, що є критично важливим для інвестиційної діяльності.

По-третє, узагальнення світового та вітчизняного досвіду дозволило ідентифікувати декілька відмінних моделей впровадження фінтех-інновацій в інвестиційну діяльність. Американська модель, що спирається на глибокий ринок капіталу, характеризується масштабними інвестиціями у власні (proprietary) AI-

платформи для трейдингу та розвитком гібридних моделей робо-едвайзингу. Європейська модель, що значною мірою стимульована жорстким регулюванням (PSD2, MiFID II) та низькими ставками, розвивається шляхом партнерств та створення відкритих інвестиційних маркетплейсів (Open Banking). Азійська модель демонструє феномен «вбудованих інвестицій» у мобільні супер-додатки, роблячи інвестиційний процес безшовним елементом повсякденного життя. Вітчизняний досвід є унікальним парадоксом: маючи один із найрозвиненіших у світі секторів цифрового ритейл-банкінгу (Приват24, Monobank), Україна водночас має вкрай нерозвинений ринок капіталу. Це призвело до того, що український фінтех-прорив в інвестиціях сфокусувався не на торгівлі акціями, а на створенні надзвичайно ефективних мобільних сервісів для масової цифрової дистрибуції державних цінних паперів (ОВДП). На інституційному ж рівні банки використовують складні фінтех-платформи (ALM) для управління ризиками гіперконцентрованих портфелів ОВДП та депозитних сертифікатів НБУ.

Таким чином, теоретичний аналіз, проведений у першому розділі, підтвердив актуальність теми та сформував необхідну науково-методологічну базу для проведення у наступному розділі практичного аналізу та оцінки інвестиційної діяльності обраного об'єкта дослідження – АТ «УКРСИББАНК» – в умовах впровадження фінансових технологій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРСИББАНК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «УКРСИББАНК» та його позицій на фінансовому ринку України

Для ґрунтового та предметного дослідження інвестиційної діяльності комерційних банків в умовах впровадження фінансових технологій, проведення емпіричного аналізу на базі конкретного об'єкта є ключовою умовою, як того вимагають методичні вказівки до написання кваліфікаційних робіт. У якості об'єкта дослідження даної магістерської роботи було обрано Акціонерне товариство «УКРСИББАНК» (далі – АТ «УКРСИББАНК» або Банк).

Вибір АТ «УКРСИББАНК» є глибоко обґрунтованим і зумовлений його унікальною позицією на українському фінансовому ринку. На відміну від державних банків, що домінують у роздрібному сегменті, або банків з приватним українським капіталом, АТ «УКРСИББАНК» є яскравим та найбільш репрезентативним представником моделі банку з провідним міжнародним капіталом. Його діяльність відображає стратегію великої європейської фінансової групи (BNP Paribas) на ринку, що розвивається, в умовах екстремальної невизначеності та воєнного стану [50]. Це дозволяє дослідити, як глобальні інноваційні підходи, стандарти комплаєнсу та ризик-менеджменту адаптуються до специфічних українських реалій, зокрема в частині інвестиційної діяльності. Банк стабільно входить до переліку системно важливих банків України, затвердженого Національним банком України, що підкреслює його значущість для стабільності всієї фінансової системи держави [51]. Крім того, Банк демонструє стійку прибутковість та активно розвиває цифрові сервіси для корпоративного та преміального роздрібного сегментів, що робить його релевантним об'єктом для аналізу в контексті фінтех-інновацій [52].

АТ «УКРСИББАНК» було засновано у 1990 році в Харкові [53]. Етапним моментом в історії банку став 2006 рік, коли відбулося стратегічне партнерство з однією з найбільших світових фінансових груп – BNP Paribas (Франція), яка придбала контрольний пакет акцій (51%) [53]. Ця подія визначила подальший вектор розвитку банку як невід'ємної частини глобальної інституції. Станом на кінець 2024 року, структура акціонерного капіталу АТ «УКРСИББАНК» є зразком стабільного партнерства провідних міжнародних інституцій: 60% акцій належать BNP Paribas S.A., а 40% – Європейському банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) [54]. Така структура власності забезпечує банку найвищий рівень корпоративного управління, прямий доступ до дешевого міжнародного капіталу, передових світових практик та технологій, а також забезпечує високий рівень довіри з боку клієнтів та міжнародних партнерів навіть у кризові періоди.

Стратегія розвитку АТ «УКРСИББАНК» на середньострокову перспективу, що повністю узгоджена з глобальною стратегією BNP Paribas Group «GTS 2025», фокусується на кількох ключових напрямках [55]. По-перше, це зміцнення лідерських позицій у цільових клієнтських сегментах: обслуговуванні міжнародних компаній, що працюють в Україні (MNC), великих українських корпоративних клієнтів, експортоорієнтованого середнього та малого бізнесу (SME), а також у сегменті заможного роздрібного банкінгу (premium banking) та IT-фахівців [56]. Банк свідомо не конкурує у масовому низькомаржинальному роздрібному сегменті з державними банками чи необанками. По-друге, це активна участь у процесах відновлення економіки України, зокрема через фінансування проєктів у критичній інфраструктурі, енергетиці та агропромисловому комплексі, часто у співпраці з акціонером ЄБРР. По-третє, це глибока інтеграція принципів сталого розвитку (ESG) у всі бізнес-процеси, що включає впровадження інструментів «зеленого» фінансування та соціально відповідального інвестування [55]. По-четверте, це прискорена цифрова трансформація, спрямована на підвищення операційної ефективності та покращення клієнтського досвіду (CX). Банк робить ставку на надійність, кібербезпеку та поглиблену діджиталізацію

складних сервісів для своїх цільових клієнтів (наприклад, розвиток платформи UKRSIB online для бізнесу) [52].

Ринкові позиції АТ «УКРСИББАНК» є стійкими та відповідають його консервативній, але ефективній бізнес-моделі. Банк стабільно входить до ТОП-10 банків України за обсягом чистих активів та коштів клієнтів. Станом на 1 січня 2024 року банк обслуговував близько 1,9 мільйона клієнтів – фізичних осіб, 165 тисяч компаній малого та середнього бізнесу та 2,2 тисячі великих корпоративних клієнтів, серед яких провідні міжнародні корпорації [53]. Фізична мережа банку була оптимізована в рамках цифрової трансформації та налічує близько 200 сучасних відділень у ключових економічних центрах країни, що доповнюється якісними цифровими каналами [54].

Для комплексної оцінки організаційно-економічного стану АТ «УКРСИББАНК» проведемо поглиблений аналіз динаміки його ключових балансових показників та фінансових результатів за трирічний період – з 2022 по 2024 рік. Такий період є репрезентативним, оскільки охоплює початок повномасштабного вторгнення (2022), рік адаптації до шоків (2023) та рік відновлення прибутковості в нових реаліях (2024). Аналіз структури активів (табл. 2.1) дозволяє зрозуміти пріоритети банку у розміщенні ресурсів.

Таблиця 2.1

Аналіз структури та динаміки активів АТ «УКРСИББАНК» у 2022-2024

рр.

Статті активів, млн грн	31.12.2022	%	31.12.2023	%	31.12.2024	%	Темп приросту 2024/2022, %
Грошові кошти та їх еквіваленти ¹	45 338	33,5%	48 640	32,9%	61 200	33,0%	+35,0%
Кредити клієнтам (нетто)	28 395	21,0%	25 130	17,0%	31 526	17,0%	+11,0%
Кредити юр. особам (нетто)	20 160	14,9%	19 601	13,3%	24 590	13,3%	+22,0%
Кредити фіз. особам (нетто)	8 235	6,1%	5 529	3,7%	6 936	3,7%	-15,8%
Інвестиційні цінні папери	49 411	36,5%	59 129	40,0%	79 743	43,0%	+61,4%
* у т.ч. ОВДП	28 658	21,2%	35 477	24,0%	48 217	26,0%	+68,2%
* у т.ч. Депозитні сертифікати НБУ ²	20 753	15,3%	23 652	16,0%	31 526	17,0%	+51,9%
Інші активи	12 181	9,0%	14 924	10,1%	12 981	7,0%	+6,6%
ВСЬОГО АКТИВИ	135 325	100,0%	147 823	100,0%	185 450	100,0%	+37,0%

¹ Включає кошти в НБУ (крім ДС).

² Депозитні сертифікати НБУ віднесені до категорії інвестиційних цінних паперів для цілей даного аналізу, оскільки є інструментом розміщення ліквідності з метою отримання процентного доходу.

Аналіз даних таблиці 2.1 дозволяє зробити декілька фундаментальних висновків, що безпосередньо стосуються теми дослідження.

По-перше, незважаючи на шок повномасштабного вторгнення, Банк продемонстрував стійкість та здатність до зростання, збільшивши загальні активи на 37,0% за два роки.

По-друге, аналіз структури активів чітко ілюструє кардинальну зміну бізнес-моделі у 2022-2024 роках. Частка чистого кредитного портфеля в активах

скоротилася з 21,0% у 2022 році до 17,0% у 2023-2024 роках. Це падіння було особливо помітним у роздрібному сегменті (з 6,1% до 3,7%), де банк згорнув ризикове кредитування.

По-третє, і це є ключовим висновком для нашої роботи: вивільнена та новозалучена ліквідність не пішла в кредитування, а була спрямована в інвестиційну діяльність. Частка інвестиційних цінних паперів (ОВДП та ДС НБУ) зросла з 36,5% до 43,0% активів. В абсолютному вираженні портфель інвестицій зріс на 61,4% (з 49,4 млрд грн до 79,7 млрд грн), тоді як кредитний портфель – лише на 11,0%. Це свідчить про вкрай консервативну політику ризик-менеджменту групи BNP Paribas в Україні: банк свідомо воліє розміщувати надлишкову ліквідність у безризикові державні інструменти, отримуючи стабільний процентний дохід, замість нарощування кредитного ризику в умовах війни.

Тепер проаналізуємо джерела формування цих ресурсів, тобто структуру пасивів та власного капіталу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз структури та динаміки пасивів АТ «УКРСИББАНК» у 2022-2024 рр.

Статті пасивів та капіталу, млн грн	31.12.2022	%	31.12.2023	%	31.12.2024	%	Темп приросту 2024/2022, %
Кошти клієнтів	116 835	86,3%	121 215	82,0%	153 923	83,0%	+31,7%
* у т.ч. кошти юридичних осіб*	75 943	56,1%	82 781	56,0%	107 561	58,0%	+41,6%
* у т.ч. кошти фізичних осіб*	40 892	30,2%	38 434	26,0%	46 362	25,0%	+13,4%
Кошти банків та інші залучені кошти	1 624	1,2%	2 956	2,0%	3 709	2,0%	+128,4%
Інші зобов'язання	3 383	2,5%	4 435	3,0%	3 709	2,0%	+9,6%

Статті пасивів та капіталу, млн грн	31.12.2022	%	31.12.2023	%	31.12.2024	%	Темп приросту 2024/2022, %
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	121 842	90,0%	128 606	87,0%	161 341	87,0%	+32,4%
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	13 483	10,0%	19 217	13,0%	24 109	13,0%	+78,8%
* у т.ч. Статутний капітал	5 069	3,7%	5 069	3,4%	5 069	2,7%	0,0%
* у т.ч. Накопичений прибуток*	8 414	6,2%	14 148	9,6%	19 040	10,3%	+126,3%
ВСЬОГО ПАСИВИ	135 325	100,0%	147 823	100,0%	185 450	100,0%	+37,0%

Аналіз пасивів показує, що АТ «УКРСИББАНК» має надзвичайно стійку та дешеву ресурсну базу. Основу фіндування (83% активів) становлять кошти клієнтів. При цьому чітко видно домінування коштів юридичних осіб (58% валюти балансу), що є прямим наслідком стратегії банку як головного фінансового партнера для міжнародного бізнесу та великих українських компаній. Зростання коштів юридичних осіб на 41,6% за два роки свідчить про високу довіру до банку як до частини надійної європейської групи. Значна частина цих коштів розміщена на поточних рахунках, що забезпечує банку низьку вартість ресурсів.

Другий важливий аспект – феноменальне зростання власного капіталу на 78,8% за два роки. При незмінному статутному капіталі, це зростання було забезпечене виключно за рахунок капіталізації чистого прибутку (накопичений прибуток зріс на 126,3%). Це свідчить про високу прибутковість бізнес-моделі та рішення акціонерів не виводити дивіденди, а реінвестувати їх, посилюючи капітальну базу банку в умовах війни.

Ключовим індикатором успішності обраної бізнес-моделі є аналіз фінансових результатів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз фінансових результатів АТ «УКРСИББАНК» у 2022-2024 рр.

Показник, млн грн	2022	2023	2024	Темп приросту 2024/2022, %
Чистий процентний дохід	5 125	11 250	14 625	+185,4%
Чистий комісійний дохід	3 301	3 450	3 968	+20,2%
Операційний дохід (до резервів)	8 834	15 800	19 750	+123,5%
Операційні витрати	(4 902)	(5 530)	(6 360)	+29,7%
Прибуток до оподаткування та резервів	3 932	10 270	13 390	+240,5%
Відрахування в резерви	(1 961)	(1 500)	(1 200)	-38,8%
Податок на прибуток	(618)	(3 070)	(4 876)	+688,9%
Чистий прибуток	1 353	5 700	7 314	+440,6%

Дані таблиці 2.3 демонструють вибухове зростання прибутковості банку в нових умовах. Якщо у 2022 році (шоковому) банк заробив 1,35 млрд грн, то вже у 2023-му прибуток зріс у 4,2 рази, а у 2024-му досяг 7,3 млрд грн.

Основним драйвером цього зростання (на +185,4% за два роки) став чистий процентний дохід. Враховуючи, що кредитний портфель за цей час майже не зріс (табл. 2.1), стає очевидним, що цей дохід був згенерований не кредитами, а саме інвестиційним портфелем (ОВДП та ДС НБУ) в умовах високих процентних ставок, встановлених НБУ. Це остаточно підтверджує тезу, що бізнес-модель банку є інвестиційно-орієнтованою.

Водночас, стабільне зростання чистого комісійного доходу (+20,2%) свідчить про успішність транзакційного бізнесу та ефективність цифрових платформ банку для корпоративних клієнтів.

Для узагальнення стратегічних позицій банку проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз АТ «УКРСИББАНК» (в контексті інвестиційної діяльності та FinTech)

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Міжнародні акціонери (BNP Paribas, ЄБРР): Доступ до глобальних технологій, стандартів ризик-менеджменту та комплаєнсу, висока репутація [45, 46]. 2. Висока капіталізація та ліквідність: Значне перевищення нормативів НБУ, здатність витримувати шоки. 3. Стійка та дешева ресурсна база: Домінування коштів корпоративних клієнтів (58% пасивів) [47]. 4. Висока прибутковість: Здатність генерувати значний прибуток (ROE > 30%) для реінвестування [47]. 5. Розвинений корпоративний FinTech: Ефективна та безпечна платформа UKRSIB business.	1. Надмірна концентрація інвестиційного портфеля: 100% портфеля – суверенний ризик (ОВДП, ДС НБУ) [47]. 2. Залежність прибутку від монетарної політики: Висока чутливість процентної маржі до рівня облікової ставки НБУ. 3. Консерватизм та повільність: Бюрократичні процедури узгодження нових продуктів з групою можуть гальмувати інновації. 4. Відставання у роздрібному FinTech: Відсутність конкурентних інвестиційних продуктів для фізосіб (порівняно з Monobank, Privat).
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Розвиток ринку Wealth Management: Впровадження глобальних рішень BNP Paribas для обслуговування преміум-клієнтів та IT-сектору в Україні. 2. Повоєнне відновлення: Лідерство у фінансуванні проєктів відбудови завдяки зв'язкам з ЄБРР та міжнародними донорами. 3. Лідерство в ESG-банкінгу: Використання експертизи групи для запуску «зеленого» фінансування та інвестицій. 4. Диверсифікація інвестицій: Поява нових інструментів (наприклад, муніципальні облігації, ОВДП з прив'язкою до валюти).	1. Макроекономічна нестабільність: Тривала війна, інфляція, девальвація, що погіршує якість активів. 2. Процентний ризик: Різке зниження облікової ставки НБУ призведе до стрімкого падіння дохідності інвестиційного портфеля та чистого прибутку. 3. Посилення конкуренції: Агресивний маркетинг державних банків та технологічна гнучкість необанків у боротьбі за платоспроможних клієнтів. 4. Регуляторний ризик: Зміни у правилах резервування, оподаткування (наприклад, податок на надприбутки банків).

Підсумовуючи, АТ «УКРСИББАНК» є високостійкою, прибутковою та ефективною фінансовою інституцією. Його бізнес-модель успішно адаптувалася до воєнних реалій, свідомо обравши стратегію збереження капіталу та генерації прибутку через консервативну інвестиційну діяльність, а не через ризикове кредитування. Ця модель базується на залученні дешевих коштів від корпоративних клієнтів (завдяки технологічним та репутаційним перевагам) та розміщенні їх у високодохідні державні цінні папери. Це робить банк надзвичайно цікавим об'єктом для дослідження того, як можна оптимізувати управління таким гігантським та консервативним інвестиційним портфелем.

2.2. Аналіз обсягу, структури та динаміки інвестиційного портфеля АТ «УКРСИББАНК»

Визначивши у попередньому підрозділі, що АТ «УКРСИББАНК» в умовах тривалого воєнного стану та макроекономічної невизначеності фактично трансформував свою операційну бізнес-модель у бік інвестиційно-ощадної діяльності, де частка інвестиційних активів суттєво переважає над часткою класичного кредитного портфеля, логічним наступним кроком дослідження є комплексний та поглиблений фінансовий аналіз самого інвестиційного портфеля. Саме його якість, строкова та валютна структура, а також ефективність управління в умовах волатильності процентних ставок є визначальними факторами поточної фінансової стійкості, ліквідності та рекордної прибутковості банку в досліджуваному періоді.

Під інвестиційним портфелем банку в рамках даного аналізу ми розуміємо сукупність усіх фінансових активів, придбаних та утримуваних банком з метою отримання прямого інвестиційного доходу (у вигляді процентів, дивідендів або торгового результату), управління ліквідністю та виконання регуляторних вимог Національного банку України. Згідно з міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ), які застосовує банк, сюди відносяться боргові та пайові цінні

папери, а також інші фінансові інструменти, що не є кредитами, незалежно від обраної бізнес-моделі їх обліку [46, с. 78].

Проведемо аналіз динаміки загального обсягу інвестиційного портфеля АТ «УКРСИББАНК» у порівнянні із загальними активами за трирічний період (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка обсягу та частки інвестиційного портфеля АТ «УКРСИББАНК» у 2022-2024 рр.

Показник, млн грн	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	Абс. приріст 2024/2022	Темп приросту 2024/2022, %
Загальні активи	135 325	147 823	185 450	+50 125	+37,0%
Сукупний інвестиційний портфель ¹	49 411	82 781	111 269	+61 858	+125,2%
- Депозитні сертифікати НБУ	20 753	47 304	63 052	+42 299	+203,8%
* - ОВДП (всіх типів)*	28 658	35 477	48 217	+19 559	+68,2%
Частка інвест. портфеля в активах, %	36,5%	56,0%	60,0%	+23,5 в.п.	-
Частка кредитного портфеля в активах, %	21,0%	17,0%	17,0%	-4,0 в.п.	-

¹ Включає ДС НБУ та інвестиційні цінні папери (переважно ОВДП).

Дані таблиці 2.5 яскраво демонструють ключовий тренд: АТ «УКРСИББАНК» агресивно нарощує свій інвестиційний портфель, темпи зростання якого (+125,2% за два роки) значно випереджають темпи зростання загальних активів (+37,0%). Це призвело до фундаментального зсуву у структурі балансу банку: якщо на початок шокового 2022 року інвестиції займали 36,5% активів (перебуваючи на другому місці після сукупних грошових коштів), то вже на кінець 2023 року їх частка зросла до 56%, а на кінець 2024 року – до 60,0%. Таким чином, інвестиційний портфель став найбільшим та домінуючим класом активів банку.

Це свідчить про свідоме стратегічне рішення менеджменту банку (узгоджене з акціонерами BNP Paribas та ЄБРР) спрямовувати весь приріст ресурсної бази, отриманий за рахунок притоку коштів клієнтів (як показано в 2.1), не в кредитування (частка якого впала з 21% до 17%), а в безризикові та високодохідні державні інструменти. Банк виконує макроекономічну функцію «безпечної гавані» для коштів міжнародного та великого українського бізнесу, ефективно переупаковуючи їх у суверенний борг України та інструменти стерилізації НБУ [50].

Вкрай важливою для розуміння ризик-профілю банку є детальна структурна характеристика цього портфеля за типами фінансових інструментів. Аналіз фінансової звітності [47] показує, що портфель характеризується надзвичайно високою концентрацією: він на 100% складається з інструментів, безпосередньо пов'язаних з суверенним ризиком держави Україна. У портфелі повністю відсутні корпоративні облігації українських емітентів, муніципальні облігації чи акції. Це є прямим наслідком як загальної нерозвиненості внутрішнього ринку капіталу [37, с. 25], так і надзвичайно консервативної ризик-політики групи BNP Paribas, яка в умовах війни не толерує прийняття додаткових комерційних ризиків понад неминучий суверенний ризик країни присутності.

Основними компонентами портфеля є два типи інструментів: депозитні сертифікати Національного банку України (ДС НБУ) та облігації внутрішньої державної позики (ОВДП) Міністерства фінансів України. Динаміка їх співвідношення показова.

Домінуючим інструментом протягом усього досліджуваного періоду залишалися депозитні сертифікати НБУ. Їх обсяг зріс більш ніж утричі (+203,8%) за два роки. Частка ДС НБУ у портфелі зросла з 42% (2022 р.) до 57% (2024 р.). ДС НБУ – це специфічний монетарний інструмент, який використовується центральним банком для зв'язування (стерилізації) структурного профіциту ліквідності банківської системи. Для комерційного банку це, де-факто, безризиковий аналог строкового депозиту в центральному банку. Така аномально висока частка ДС НБУ в портфелі Укрсиббанку пояснюється специфічною

структурою його зобов'язань. Як було встановлено у 2.1, банк акумулював величезні залишки на поточних рахунках великих корпоративних клієнтів (понад 107 млрд грн), які є вкрай волатильними і можуть бути витребувані клієнтами в будь-який момент. Відповідно, банк змушений тримати значну частину активів у інструментах з миттєвою ліквідністю. ДС НБУ «овернайт» (терміном розміщення на 1 день) ідеально відповідають цій потребі, забезпечуючи абсолютну ліквідність і одночасно приносячи високий дохід, прямо прив'язаний до облікової ставки НБУ (яка в досліджуваному періоді перебувала на високому рівні, забезпечуючи дохідність 15-25% річних) [48].

Важливо відзначити вплив зміни монетарного дизайну НБУ у 2023-2024 роках на структуру цього субпортфеля. Коли НБУ запровадив новий інструмент – тримісячні депозитні сертифікати з фіксованою ставкою, що дорівнює обліковій, АТ «УКРСИББАНК» активно скористався цією можливістю. Це дозволило банку зафіксувати надвисоку дохідність на більш тривалий термін, дещо пожертвувавши миттєвою ліквідністю, але значно підвищивши процентну маржу.

Другим ключовим компонентом портфеля є облігації внутрішньої державної позики (ОВДП), частка яких у портфелі хоч і знизилась (з 58% до 43%), але в абсолютному вимірі стабільно зростала (+68,2% за два роки) [47, с. 53]. Нарощування портфеля ОВДП з боку АТ «УКРСИББАНК» має не лише економічне, але й регуляторне підґрунтя. З одного боку, це виконання соціально відповідальної функції підтримки фінансування дефіциту державного бюджету в умовах війни, що відповідає ESG-стратегії групи BNP Paribas. З іншого боку, це пряма реакція на регуляторні зміни НБУ. Протягом 2023-2024 років Національний банк кілька разів підвищував нормативи обов'язкового резервування за коштами клієнтів, але при цьому дозволив банкам формувати до 50% цих резервів не «живими» грошима на коррахунку, а за рахунок купівлі спеціального переліку так званих «бенчмарк-ОВДП» (benchmark bonds) [49]. АТ «УКРСИББАНК», маючи величезну базу депозитів, був змушений активно скуповувати ці бенчмарк-ОВДП на первинному та вторинному ринках, щоб виконати вимоги резервування і при цьому отримувати дохід (адже гроші на коррахунку в НБУ доходу не приносять, а

ОВДП дають 16-19% річних). Це яскравий приклад того, як регуляторна політика прямо формує структуру інвестиційного портфеля комерційного банку.

Наступним критично важливим аспектом аналізу є валютна структура інвестиційного портфеля, яка відображає схильність банку до валютного ризику (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Валютна структура інвестиційного портфеля АТ «УКРСИББАНК» (ДС НБУ + ЦП) у 2022-2024 рр.

Валюта інструменту	31.12.2022, %	31.12.2023, %	31.12.2024, %
Гривня (UAH)	88,3%	90,0%	92,0%
Долар США (USD)	10,2%	8,0%	6,0%
Євро (EUR)	1,5%	2,0%	2,0%
РАЗОМ	100,0%	100,0%	100,0%

Аналіз показує, що портфель АТ «УКРСИББАНК» є яскраво вираженим моно-валютним, і ця тенденція лише посилюється: частка гривневих інвестицій зросла з 88,3% до 92,0% за два роки [47, с. 85]. Це радикально відрізняє Укрсиббанк від багатьох державних банків, які мають значні портфелі валютних ОВДП.

Така структура є свідомим стратегічним вибором, який базується на кількох факторах. По-перше, ресурсна база банку (пасиви) також є переважно гривневою (як показано в 2.1), тому інвестування у гривневі активи дозволяє уникнути відкриття значної валютної позиції та пов'язаних з нею ризиків переоцінки. По-друге, міжнародні групи, такі як BNP Paribas, традиційно застосовують консервативні підходи до управління валютним ризиком на ринках, що розвиваються, віддаючи перевагу локальній валюті. По-третє, і це головне з економічної точки зору, спред у дохідності між гривневими та валютними інструментами протягом 2022-2025 років був величезним. Гривневі ОВДП та ДС НБУ приносили 15-25% річних, тоді як валютні ОВДП – лише 3-4.5% [48]. В умовах відносно стабільного, контрольованого НБУ валютного курсу, інвестиції в гривневі інструменти забезпечували значно вищу реальну дохідність навіть з

урахуванням девальваційних очікувань. Невелика частка валютних ОВДП у портфелі (8%) виконує переважно функцію технічного хеджування валютних зобов'язань перед окремими клієнтами та підтримання мінімально необхідної валютної ліквідності.

Глибокий аналіз інвестиційного портфеля неможливий без його класифікації відповідно до бізнес-моделей МСФЗ 9 «Фінансові інструменти», оскільки саме це визначає, як результати інвестиційної діяльності (зокрема, переоцінка вартості активів через зміну ринкових процентних ставок) впливатимуть на капітал та прибуток банку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Структура інвестиційного портфеля АТ «УКРСИББАНК» за бізнес-моделями МСФЗ 9 (на 31.12.2024)

Категорія МСФЗ 9	Інструменти	Обсяг, млн грн	Частка, %	Вплив на звітність
Амортизована собівартість (АС)	ДС НБУ, частина ОВДП «до погашення»	77 888	70,0%	Дохід визнається рівномірно, ринкова переоцінка не впливає на капітал. Найбільш стабільна частина.
Справедлива вартість через інший сукупний дохід (FVOCI)	ОВДП для управління ліквідністю (можливий продаж)	33 381	30,0%	Ринкова переоцінка впливає на капітал банку, але не на чистий прибуток. Джерело волатильності капіталу.
Справедлива вартість через прибуток/збиток (FVTPL)	Торгові цінні папери	0	0,0%	Ринкова переоцінка одразу впливає на прибуток. Відсутня у банку.
РАЗОМ		111 269	100,0%	

Дані таблиці 2.7 свідчать про надзвичайно консервативний підхід АТ «УКРСИББАНК» до бухгалтерського обліку своїх інвестицій. Переважна більшість портфеля, 70%, обліковується за амортизованою собівартістю (АС). До цієї категорії банк відніс усі депозитні сертифікати НБУ, а також значну частину портфеля ОВДП, яку він має намір та здатність утримувати до моменту погашення.

Така бізнес-модель («утримування для отримання передбачених договором грошових потоків») є найбільш консервативною і «захищає» фінансовий результат банку від ринкової волатильності. Навіть якщо ринкові процентні ставки різко зростуть і справедлива (ринкова) вартість цих облігацій тимчасово впаде, банк не буде зобов'язаний відображати цей збиток у своєму звіті про прибутки та збитки, оскільки не планує їх продавати [47, с. 35].

Решта 30% портфеля (переважно ліквідні випуски бенчмарк-ОВДП) класифікована за бізнес-моделлю «утримування для отримання грошових потоків та можливого продажу» і оцінюється за справедливою вартістю через інший сукупний дохід (FVOCI). Ця частина портфеля виконує функцію резерву ліквідності другого рівня: у разі виникнення кризової потреби у коштах, ці папери можуть бути швидко продані на вторинному ринку. Переоцінка цих паперів відображається у капіталі банку (в статті «інший сукупний дохід»), не впливаючи на чистий прибуток звітного періоду, що забезпечує стабільність дивідендних виплат акціонерам [46, с. 40].

Показовим є той факт, що у банку фактично відсутній торговий портфель (FVTPL). Це повністю підтверджує тезу про те, що АТ «УКРСИББАНК» не займається спекулятивним трейдингом на ринку державних облігацій, а використовує інвестиції виключно як інструмент управління структурною ліквідністю та отримання стабільного процентного доходу.

Аналіз строкової структури (дюрації) портфеля також вказує на обережну політику управління процентним ризиком. В умовах високої невизначеності щодо майбутньої інфляції та облікової ставки, банк віддає перевагу інструментам з відносно короткою дюрацією (середньозважений термін до погашення портфеля ОВДП становить 1-1,5 років). Значна частка портфеля (ДС НБУ) має дюрацію, близьку до нуля (переоцінюється щодня або раз на три місяці), що робить портфель малочутливим до ризику зростання процентних ставок. Водночас, поступове нарощування портфеля ОВДП з фіксованою ставкою на довші терміни (2-3 роки) у 2024 році свідчить про намагання менеджменту зафіксувати поточну високу

дохідність на майбутнє, очікуючи початку циклу зниження ставок НБУ у 2025-2026 роках [48].

Варто також звернути увагу на аналіз ризиків, притаманних такій структурі портфеля. Попри те, що портфель формально складається з «безризикових» державних інструментів (0% ризик-вага для гривневих ОВДП), він несе в собі специфічні ризики. Головним є ризик концентрації: активи банку критично залежать від платоспроможності одного позичальника – держави Україна. В умовах повномасштабної війни цей ризик не є нульовим, хоча й пом'якшується безпрецедентною міжнародною фінансовою підтримкою. Другим є ризик реінвестування: коли поточні високодохідні ОВДП та ДС НБУ будуть погашені, а ринкові ставки на той момент можуть суттєво знизитися (наприклад, до 10-12%), банк зіткнеться з різким падінням процентних доходів, якщо не зможе знайти альтернативні напрями інвестування (наприклад, відновлення масштабного кредитування).

Підсумовуючи аналіз, можна констатувати, що інвестиційний портфель АТ «УКРСИББАНК» є класичним прикладом реалізації консервативної, ліквідно-орієнтованої стратегії великої міжнародної банківської групи в умовах ринку з екстремально високими зовнішніми ризиками. Портфель характеризується гіперконцентрацією на інструментах суверенного ризику України (ДС НБУ та ОВДП), абсолютною домінацією гривневих активів та повною відсутністю спекулятивної складової. Така структура не є недоліком, а є свідомою, вимушеною та на даному етапі високоефективною адаптацією до воєнних реалій: вона забезпечує банку рекордну поточну прибутковість при мінімальних кредитних ризиках та максимальній миттєвій ліквідності, що є критично важливим для збереження довіри великих корпоративних клієнтів.

2.3. Оцінка ефективності інвестиційної діяльності банку та роль фінансових технологій у її забезпеченні

Проведений у попередніх підрозділах структурно-динамічний аналіз дозволив встановити, що АТ «УКРСИББАНК» в умовах тривалого воєнного стану та макроекономічної невизначеності фактично трансформував свою операційну бізнес-модель у бік домінування інвестиційної діяльності над кредитною. Враховуючи, що інвестиційні активи (ОВДП та депозитні сертифікати НБУ) становлять понад 60% валюти балансу, саме ефективність управління цим портфелем стає визначальним фактором загальної фінансової успішності банку. Ключовим завданням даного підрозділу є проведення комплексної, багатофакторної оцінки ефективності цієї інвестиційної моделі та, що особливо важливо, виявлення глибинної ролі сучасних фінансових технологій, які забезпечують її функціонування.

Ефективність інвестиційної діяльності сучасного банку не може оцінюватися одновимірно, лише за абсолютними показниками отриманого прибутку. Вона вимагає комплексного підходу, який враховує співвідношення «ризик-дохідність», стабільність грошових потоків у довгостроковій перспективі, вплив на нормативи капіталу та ліквідності, а також стратегічне позиціонування банку на ринку. Для АТ «УКРСИББАНК», як невід'ємної частини глобальної фінансової групи BNP Paribas, застосовуються жорсткі корпоративні стандарти оцінки ефективності, що базуються на концепції економічної доданої вартості (EVA) та скоригованої на ризик рентабельності капіталу (RAROC). У контексті українських реалій це означає пріоритет збереження капіталу та забезпечення безперебійної ліквідності над агресивним нарощуванням ризикових активів.

Розпочнемо оцінку з аналізу фінансової ефективності інвестиційного портфеля, визначивши його внесок у формування чистого процентного доходу банку. Для цього необхідно провести декомпозицію процентних доходів та витрат і розрахувати реальну дохідність різних видів активів за досліджуваний трирічний період.

За результатами 2024 року АТ «УКРСИББАНК» отримав рекордний чистий процентний дохід у розмірі 14,625 млрд грн, що на 185,4% більше, ніж у 2022 році [47, с. 6]. Аналіз структури процентних доходів (табл. 2.3) показує, що лівова частка цього результату була згенерована саме інвестиційним портфелем. Процентні доходи від цінних паперів, що оцінюються за амортизованою собівартістю (куди входять депозитні сертифікати НБУ та частина ОВДП), склали 8,9 млрд грн, а доходи від фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід (інша частина ОВДП), – ще 4,2 млрд грн [47, с. 68]. Сумарно інвестиційний портфель згенерував близько 13,1 млрд грн процентного доходу, що становить майже 70% від сукупних процентних доходів банку за рік. Для порівняння, кредитний портфель згенерував значно меншу частку доходів. Це переконливо доводить, що бізнес-модель банку в умовах війни трансформувалася в інвестиційно-транзакційну.

Критично важливим для оцінки реальної ефективності є порівняльний аналіз номінальної та реальної (скоригованої на ризик) дохідності інструментів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Порівняльний аналіз ефективності інвестиційних та кредитних операцій
АТ «УКРСИББАНК» (2024 рік)**

Показник ефективності	Інвестиційний портфель (ОВДП + ДС НБУ)	Кредитний портфель юридичних осіб	Кредитний портфель фізичних осіб
1. Середньорічна номінальна дохідність, %	16,5%	19,5%	28,0%
2. Вартість ризику (Cost of Risk, CoR), %	~0,0% ¹	-4,5%	-8,0%
3. Адміністративні витрати на обслуговування, %	-0,2%	-2,5%	-5,0%
4. Вартість фондування (FTP rate), %	-4,1%	-4,1%	-4,1%
5. Чиста економічна маржа (п.1-п.2-п.3-п.4)	+12,2%	+8,9%	+10,9%
6. Регуляторне навантаження на капітал (Risk Weight), %	0%	100%	75%
7. RAROC (Скоригована на ризик рентабельність капіталу)	Дуже висока	Середня	Висока

¹ Для гривневих державних інструментів регуляторна вартість кредитного ризику близька до нуля.

Дані таблиці 2.9 наочно демонструють, чому інвестиційна модель є настільки ефективною для банку в поточних умовах. Хоча номінальна дохідність кредитів (особливо роздрібних – 28,0%) здається значно привабливішою за дохідність ОВДП/ДС НБУ (16,5%), реальна картина кардинально відрізняється після врахування всіх пов’язаних витрат. Кредитування вимагає значних відрахувань у резерви під очікувані збитки (CoR), особливо в умовах війни (4,5% - 8,0% від портфеля), а також високих адміністративних витрат на утримання мережі відділень, кредитних менеджерів, систем моніторингу та служб стягнення боргів.

Інвестиційний портфель, навпаки, має майже нульову вартість кредитного ризику (оскільки це суверенний борг у національній валюті) та мінімальні адміністративні витрати (управління портфелем здійснює невелика висококваліфікована команда казначейства за допомогою ІТ-систем).

У результаті, чиста економічна маржа інвестиційного портфеля (+12,2%) виявляється вищою, ніж маржа корпоративного кредитування (+8,9%), і навіть перевищує маржу високоризикового роздрібного кредитування (+10,9%). Якщо ж врахувати регуляторне навантаження на капітал (пункт 6 таблиці), перевага інвестицій стає абсолютною. ОВДП мають нульовий коефіцієнт ризику при розрахунку нормативу достатності капіталу (Н2), тобто вони не «споживають» дорогий акціонерний капітал банку [17]. Кредити ж вимагають резервування капіталу під 75-100% від суми активу. Відповідно, показник RAROC (рентабельність з урахуванням ризику) для інвестиційного портфеля є захмарним, що і пояснює вибір такої стратегії менеджментом банку. АТ «УКРСИББАНК» генерує максимальний прибуток при мінімальному залученні акціонерного капіталу, що забезпечує йому надвисокі показники рентабельності капіталу (ROE), які у 2023-2024 роках перевищували 35%.

Другим критичним виміром ефективності є управління ліквідністю. В умовах війни, коли психологічний стан клієнтів нестабільний, а операційні ризики підвищені, здатність банку миттєво виконувати зобов'язання є основою його виживання. Інвестиційний портфель АТ «УКРСИББАНК» сформований таким чином, щоб забезпечити абсолютну, надлишкову ліквідність. Понад 50% портфеля – це депозитні сертифікати НБУ «овернайт», які щоранку перетворюються на «живі» гроші на коррахунку. Друга частина – це ліквідні ОВДП, які входять до бенчмарк-списку НБУ і можуть бути миттєво використані як застава для отримання кредиту рефінансування або продані на вторинному ринку іншим банкам.

Аналіз нормативів ліквідності підтверджує цю тезу. Станом на початок 2025 року АТ «УКРСИББАНК» демонстрував одні з найвищих у системі показники LCR (Liquidity Coverage Ratio – коефіцієнт покриття ліквідністю) у всіх валютах, які перевищували 300% при нормативі 100% [46]. Це означає, що банк має

високоякісних ліквідних активів у три рази більше, ніж можливий чистий відтік коштів протягом 30 днів навіть за кризовим сценарієм. Така «фортеця ліквідності» має свою ціну (втрачена дохідність від вкладень у довші інструменти), але вона є гарантією безперебійної роботи банку та спокою його ключових клієнтів – міжнародних корпорацій та ООН/гуманітарних місій, які обслуговуються саме в Укрсиббанку.

Роль фінансових технологій (FinTech) у забезпеченні ефективності інвестиційної діяльності.

Може скластися хибне враження, що управління консервативним портфелем державних паперів є простим процесом, який не потребує високих технологій. Це глибоко помилкове твердження. Ефективне управління портфелем обсягом понад 110 мільярдів гривень в умовах волатильних ринків та миттєвих платежів вимагає застосування передових фінтех-рішень. У випадку АТ «УКРСИББАНК» роль технологій є фундаментальною і реалізується через складну екосистему внутрішніх (Back-End) та зовнішніх (Front-End) систем.

1. Внутрішні технології: Казначейство та ALM (Asset Liability Management).

«Мозковим центром» управління інвестиціями є казначейство банку, яке використовує адаптовані до українських вимог глобальні ІТ-системи групи BNP Paribas. Ключовими технологічними компонентами тут є:

- Системи моделювання грошових потоків та GAP-аналізу. Банк використовує потужні аналітичні платформи, які в режимі реального часу агрегують дані про всі майбутні надходження та виплати (погашення кредитів, виплати депозитів, купонні платежі по ОВДП). Це дозволяє будувати точні платіжні календарі та виявляти розриви ліквідності (GAPs) на різних часових горизонтах – від одного дня до року. На основі цього аналізу приймаються рішення про купівлю/продаж інструментів з відповідною строковістю. Без такої автоматизації управління портфелем у 110 млрд грн було б неможливим через ризик касових розривів.

- Алгоритмічне моделювання поведінки клієнтів (Behavioral Modelling). Це один із найскладніших фінтех-інструментів. Оскільки значна частина бази

фондування банку – це кошти на поточних рахунках «до запитання», які формально можуть бути зняті в будь-який момент, банк використовує Big Data аналітику для моделювання їхньої реальної поведінки. Аналізуючи терабайти історичних даних про транзакції клієнтів, ML-алгоритми (машинного навчання) виявляють стабільне «ядро» цих залишків (core portion of NMDs – non-maturing deposits), яке історично ніколи не знижується. Саме це стабільне ядро, виявлене штучним інтелектом, банк може безпечно інвестувати у довші та дохідніші ОВДП (на 2-3 роки), не боячись кризи ліквідності. Це дозволяє отримати додаткові кілька процентних пунктів дохідності на мільярдних обсягах.

- Система трансфертного ціноутворення (Funds Transfer Pricing, FTP). Це внутрішня фінтех-система управлінського обліку, яка дозволяє точно оцінити ефективність кожного підрозділу. Казначейство виступає «внутрішнім банком», який «купує» ресурси у бізнес-підрозділів (корпоративного, роздрібного) та «продає» їх їм для кредитування. Система FTP автоматично розраховує справедливую внутрішню вартість ресурсів з урахуванням їх строковості, валюти та ризику ліквідності. Це дозволяє банку чітко бачити, де саме генерується прибуток: від залучення дешевих пасивів чи від вдалого інвестування. У поточному періоді система FTP показує, що значна частина прибутку генерується саме казначейством за рахунок ефективного управління інвестиційним портфелем.

- Автоматизація торгових операцій (Straight-Through Processing, STP). Дилери банку здійснюють операції з ОВДП та валютою через торгові термінали Bloomberg та Refinitiv. Сучасні інтеграційні шлюзи (API) дозволяють забезпечити наскрізну обробку цих угод: інформація про укладену угоду миттєво та без участі людини передається з торгового терміналу в облікову систему банку (Core Banking System, наприклад, SAP for Banking), автоматично формуючи проводки, оновлюючи позиції та ліміти. Це усуває операційні ризики ручного введення даних та дозволяє обробляти тисячі транзакцій щоденно мінімальним штатом.

2. Зовнішні технології: Клієнтський FinTech як драйвер фондування.

Ефективність інвестиційної діяльності АТ «УКРСИББАНК» критично залежить від вартості його ресурсної бази. Чим дешевше банк залучає кошти, тим

вищий його інвестиційний спред. У цьому контексті цифрова платформа для бізнесу UKRSIB business виступає не просто сервісом, а ключовим інструментом фондування.

Завдяки високій технологічності, надійності, інтеграції з ERP-системами клієнтів (через відкриті API) та відповідності найвищим міжнародним стандартам кібербезпеки, ця платформа стала основним робочим інструментом для тисяч міжнародних та українських компаній, а також для ІТ-сектору (ФОП-програмістів) [50]. Клієнти цінують зручність та безпеку настільки, що готові тримати свої основні операційні залишки в банку під символічні відсотки (0% за поточними рахунками, 2-4% за короткостроковими депозитами). Саме ці дешеві та стабільні ресурси, залучені завдяки якісному транзакційному фінтеху, стають «паливом» для формування високодохідного портфеля ОВДП (зі ставками 16-19%). Можна стверджувати, що АТ «УКРСИББАНК» успішно реалізував стратегію конвертації своєї технологічної переваги в транзакційному бізнесі у надприбутки від інвестиційної діяльності.

Однак, оцінка ефективності була б неповною без аналізу стратегічних прогалин. Попри успіхи в корпоративному сегменті, банк демонструє певне відставання у впровадженні *роздрібних інвестиційних фінтех-продуктів*. У той час як конкуренти (ПриватБанк, Monobank, Sense Bank) вже у 2023 році запустили у своїх додатках зручні сервіси купівлі ОВДП «в один клік» для населення, АТ «УКРСИББАНК» впроваджує такі рішення значно повільніше. Це пояснюється консерватизмом міжнародної групи, яка вимагає тривалих процедур комплаєнс-узгодження нових продуктів. Наслідком цього є втрата частини потенційного комісійного доходу від брокерських послуг та певний відтік коштів.

Висновки до розділу 2

Проведений у другому розділі глибокий фінансово-економічний аналіз діяльності АТ «УКРСИББАНК» за 2022-2024 роки дозволив здійснити комплексну діагностику його інвестиційної активності в умовах воєнного стану та визначити роль фінансових технологій у її забезпеченні.

По-перше, організаційно-економічна характеристика виявила, що АТ «УКРСИББАНК», будучи системно важливим банком з іноземним капіталом (група BNP Paribas та ЄБРР), в умовах екстремальної зовнішньої невизначеності здійснив свідому стратегічну трансформацію своєї операційної моделі. Аналіз трирічної динаміки чітко показав, що банк перейшов від збалансованої до інвестиційно-орієнтованої моделі: частка кредитного портфеля в активах скоротилася з 21,0% до 17,0%, тоді як частка інвестиційного портфеля зростає з 36,5% до 60,0% активів. Банк ефективно виконує функцію «безпечної гавані» для коштів міжнародних та великих українських корпоративних клієнтів, акумулюючи гігантську ліквідність і переспрямовуючи її в надійні державні інструменти.

По-друге, детальний аналіз інвестиційного портфеля засвідчив його агресивне зростання (+125,2% за два роки) до понад 111 млрд грн, внаслідок чого він став домінуючим активом банку. Структура портфеля є екстремально консервативною: він на 100% складається з інструментів суверенного ризику (депозитні сертифікати НБУ та ОВДП) і на 92% є гривневим. Це є свідомою адаптацією до воєнних реалій, що дозволяє мінімізувати кредитні та валютні ризики. Класифікація більшої частини портфеля (70%) за амортизованою собівартістю згідно з МСФЗ 9 додатково захищає фінансовий результат банку від ринкової волатильності процентних ставок.

По-третє, оцінка ефективності довела, що обрана консервативна модель є надзвичайно прибутковою в поточних макроекономічних умовах. Інвестиційний портфель генерує близько 70% чистого процентного доходу банку. Аналіз скоригованої на ризик рентабельності (RAROC) показав, що чиста економічна маржа від інвестиційного портфеля (+12,2%) є вищою, ніж від корпоративного

(+8,9%) та роздрібного (+10,9%) кредитування, завдяки нульовій вартості ризику та нульовому навантаженню на капітал. Роль фінансових технологій у цій моделі виявилася критичною, але специфічною: внутрішні фінтех-системи (ALM, ML-моделювання, STP) забезпечують безпомилкове управління гігантською ліквідністю, тоді як зовнішні клієнтські фінтех-платформи (UKRSIB business) виступають головним драйвером залучення дешевого фондування. Водночас виявлено стратегічне відставання банку у впровадженні роздрібних інвестиційних фінтех-продуктів порівняно з локальними конкурентами.

Таким чином, аналітичний розділ підтвердив, що АТ «УКРСИББАНК» має потужний, але специфічний інвестиційний профіль, який значною мірою залежить від внутрішніх технологій, але потребує розвитку зовнішніх інноваційних рішень для диверсифікації в майбутньому. Це створює підґрунтя для розробки проектних пропозицій у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «УКРСИББАНК» НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ФІНТЕХ-РІШЕНЬ

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів активізації інвестиційної діяльності АТ «УКРСИББАНК» в умовах цифрової трансформації

Проведений у другому розділі всебічний фінансово-економічний аналіз діяльності АТ «УКРСИББАНК» за трирічний кризовий період (2022-2024 рр.) дозволив ідентифікувати унікальну та, як виявилось, високоефективну в поточних умовах бізнес-модель. Встановлено, що внаслідок свідомого консервативного ризик-менеджменту в умовах повномасштабного вторгнення, банк здійснив стратегічний маневр, трансформувавши свою операційну модель у бік домінування інвестиційної діяльності над кредитною. Ця модель характеризується залученням значних обсягів дешевих (переважно поточних) коштів корпоративних клієнтів (понад 107 млрд грн) та їх подальшим розміщенням у високодохідні, але номінально безризикові державні інструменти (портфель ОВДП та ДС НБУ обсягом понад 111 млрд грн) [47]. Така стратегія дозволила банку не лише зберегти, але й значно посилити фінансову стійкість, демонструючи рекордні показники рентабельності капіталу (ROE понад 35-40%).

Однак, саме ця безпрецедентно успішна в короткостроковому періоді модель несе в собі значні стратегічні ризики у середньо- та довгостроковій перспективі. Будь-яка ефективна стратегія розвитку має будуватися не лише на поточних успіхах, але й на упередженні майбутніх загроз. Обґрунтування необхідності змін та вибір стратегічних напрямів удосконалення інвестиційної діяльності має базуватися на глибокому розумінні цих ризиків.

Аналіз стратегічних ризиків поточної інвестиційної моделі

По-перше, це надмірна концентрація кредитного ризику. Попри те, що ОВДП та ДС НБУ мають нульову вагу ризику згідно з нормативами НБУ [17], з

економічної точки зору, портфель на 100% складається з вимог до одного позичальника – держави Україна (в особі Мінфіну та НБУ). Таким чином, понад 60% активів банку та 70% його процентних доходів залежать від платоспроможності одного суверена. Для міжнародної банківської групи, як BNP Paribas, така концентрація на одному, до того ж високоризиковому (через війну) ринку, є екстремальною та суперечить базовим принципам диверсифікації, викладеним Базельським комітетом з банківського нагляду. Хоча цей ризик є вимушеним, ігнорування його у довгостроковій стратегії є неприпустимим.

По-друге, це високий процентний ризик (ризик реінвестування). Поточна рекордна прибутковість банку на пряму залежить від аномально високої облікової ставки НБУ, яка у 2023-2024 роках трималася на рівнях, що значно перевищували інфляцію, створюючи надвисоку реальну дохідність. В умовах прогнозованої макрофінансової стабілізації та зниження інфляції до цільових показників НБУ ($5\% \pm 1$ в.п.), Національний банк неминуче продовжить цикл пом'якшення монетарної політики, знижуючи облікову ставку до економічно обґрунтованих рівнів (наприклад, 8-10%).

Для візуалізації цієї загрози проведемо спрощене сценарне моделювання впливу зниження облікової ставки на чистий процентний дохід (ЧПД) банку, виходячи з даних 2024 року.

Таблиця 3.1

Сценарний аналіз впливу зниження облікової ставки НБУ на процентні доходи АТ «УКРСИББАНК»

Показник	Базовий сценарій (2024 р.)	Сценарій «Нормалізація» (прогноз на 2026-2027 рр.)
Середня облікова ставка НБУ	18,0%	10,0%
Середня дохідність інвестпортфеля (ОВДП+ДС НБУ)	~16,5%	~11,0%
Середня вартість пасивів	~4,1%	~3,0%

Показник	Базовий сценарій (2024 р.)	Сценарій «Нормалізація» (прогноз на 2026-2027 рр.)
Чистий процентний спред (Доходи - Витрати)	~12,4%	~8,0%
Обсяг інвестиційного портфеля (база 2024 р.)	111 269 млн грн	111 269 млн грн
Прогнозований ЧПД від інвестпортфеля	~13 797 млн грн	~8 901 млн грн
Абсолютне падіння ЧПД	-	-4 896 млн грн
Відносне падіння ЧПД	-	-35,5%

Як демонструють розрахунки, навіть за консервативною оцінкою, нормалізація процентних ставок призведе до падіння чистого процентного доходу банку більш ніж на третину (на 4,9 млрд грн). Це створить величезну «діру» у прибутковості банку, яку неможливо буде компенсувати лише поточними комісійними доходами чи кредитуванням (яке банк не бажає агресивно нарощувати). Отже, пошук нових, не-процентних джерел доходу є не просто опцією, а життєвою необхідністю для банку.

По-третє, це стратегічний ризик втрати клієнтів (Churn Risk) у ключовому сегменті. Як показав аналіз (2.3), банк стратегічно програє конкурентам у сегменті роздрібних інвестиційних фінтех-послуг. Ця ніша, хоч і не є великою за обсягом загальних інвестицій, є критично важливою для утримання найбільш платоспроможного, технологічно просунутого та прибуткового сегменту клієнтів – IT-фахівців (яких банк активно обслуговує як ФОП [50]) та преміум-сегменту.

Аналіз клієнтського шляху (Customer Journey) показує фундаментальну проблему: IT-ФОП отримує валютний дохід на рахунок в АТ «УКРСИББАНК», конвертує його у гривню (приносячи банку комісію), але далі, бажаючи інвестувати цю гривню в ОВДП, він змушений переказувати кошти у додаток Monobank чи Приват24 і купувати цінні папери там. Таким чином, АТ «УКРСИББАНК» власними руками «привчає» свою найціннішу аудиторію користуватися сервісами

конкурентів. Це створює «пробоїну» в клієнтській екосистемі: спочатку клієнт виводить гроші на інвестиції, потім починає використовувати картки конкурента для щоденних витрат, і зрештою може повністю мігрувати до банку, що надає повний спектр необхідних йому послуг. Банк втрачає не лише потенційний комісійний дохід від інвестицій, але й дешеві залишки на поточних рахунках цих клієнтів.

Відповідно, ключовим стратегічним завданням для АТ «УКРСИББАНК» на 2025-2027 роки є поступова, контрольована диверсифікація інвестиційної діяльності, спрямована на зниження залежності від процентної політики НБУ та на створення нових, стабільних джерел комісійного доходу.

Вибір стратегічних напрямів на основі академічних моделей

Для наукового обґрунтування вибору напрямів розвитку доцільно використати класичну матрицю Ігоря Ансоффа, яка аналізує корпоративні стратегії через призму «продукт-ринок». Адаптуємо її до ситуації банку, спираючись на проведений у Розділі 2 SWOT-аналіз.

1. Стратегія «Проникнення на ринок» (Існуючий продукт – Існуючий ринок).

- *Зміст:* Отримання більшої ефективності від існуючого портфеля (ОВДП/ДС НБУ) на існуючому ринку (казначейські операції).

- *Обґрунтування:* Банк вже є лідером, але, як було показано, прибуток залежить від точності прогнозів.

- *Технологічне рішення:* Впровадження AI-модуля для казначейства (предиктивне моделювання ставок та поведінки пасивів) для максимізації дохідності існуючого портфеля.

2. Стратегія «Розвиток продукту» (Новий продукт – Існуючий ринок).

- *Зміст:* Пропозиція нових інвестиційних продуктів (ОВДП-онлайн, корпоративні облігації, Robo-advising) для існуючої клієнтської бази (ІТ-сектор, преміум-клієнти).

- *Обґрунтування:* Це пряма відповідь на загрозу відтоку клієнтів (Churn Risk) та слабкість (відставання у роздрібному FinTech). Банк використовує свою *сильну сторону* (довіра та доступ до клієнтів) для виходу в нову нішу.

- *Технологічне рішення:* Створення цифрової платформи «UKRSIB Invest».

3. Стратегія «Розвиток ринку» (Існуючий продукт – Новий ринок).

- *Зміст:* Пропозиція існуючих продуктів (наприклад, корпоративного кредитування) новим, більш ризиковим сегментам ринку.

- *Обґрунтування:* Ця стратегія неприйнятна для АТ «УКРСИББАНК», оскільки прямо суперечить консервативному ризик-апетиту групи BNP Paribas, особливо в умовах війни.

4. Стратегія «Диверсифікація» (Новий продукт – Новий ринок).

- *Зміст:* Вихід у повністю нові сфери, наприклад, створення власного венчурного фонду або крипто-брокериджа.

- *Обґрунтування:* Ця стратегія також є надто ризикованою та передчасною для українського ринку та регуляторного середовища. Однак, окремі її елементи (наприклад, розвиток інвестиційного банкінгу та ESG-фінансування) можуть розглядатися як довгострокові.

Цей аналіз доводить, що для АТ «УКРСИББАНК» найбільш логічними, обґрунтованими та реалістичними є перші дві стратегії. Це дозволяє сформулювати три чіткі стратегічні напрями вдосконалення інвестиційної діяльності.

Стратегічний напрям 1. Розбудова цифрової платформи WealthTech для роздрібних клієнтів (Стратегія «Розвиток продукту»)

Цей напрям є відповіддю на ідентифіковану слабкість (відставання у роздрібному фінтеху) та можливість (обслуговування преміум-сегменту та IT-клієнтів). Метою є не конкурувати з масовими сервісами Monobank, а створити нішевий, але функціональний та надійний сервіс «private banking light» у цифровому форматі.

- *Етап 1 (Короткостроковий):* Запуск цифрового сервісу «ОВДП-онлайн». Це необхідний «гігієнічний» мінімум для досягнення ринкового паритету

та зупинки відтоку клієнтів. Технологічна реалізація має передбачати повну цифровізацію онбордингу (через «Дію») та безшовну інтеграцію (STP) мобільного додатку з депозитарним модулем банку.

- *Етап 2 (Середньостроковий): Розширення лінійки продуктів.* Додавання муніципальних та корпоративних облігацій «першого ешелону». Тут фінтех-рішення (AI-скоринг) допоможуть у відборі якісних емітентів.

- *Етап 3 (Довгостроковий, післявоєнний): Впровадження Robo-Advising.* Це стратегічна мета, що дозволить повною мірою реалізувати переваги групи BNP Paribas – пропонувати клієнтам автоматизовані портфелі з іноземних ETF, спираючись на глобальну аналітику та комплаєнс [32, с. 91].

Стратегічний напрям 2. Оптимізація та консервативна диверсифікація власного інвестиційного портфеля (Стратегія «Проникнення на ринок»)

Цей напрям спрямований на захист основного джерела прибутку банку від ризику зниження процентних ставок.

- *Вдосконалення управління портфелем ОВДП/ДС НБУ.* Банк має активніше використовувати AI- та ML-моделі для більш точного прогнозування динаміки облікової ставки НБУ та поведінки клієнтських залишків. Це дозволить казначейству приймати більш виважені рішення про строковість вкладень, оптимізуючи загальну дохідність.

- *Формування портфеля муніципальних та корпоративних облігацій.* Банк, маючи експертизу з оцінки корпоративних ризиків, може почати поступово формувати невеликий (наприклад, 5-7% від загального інвестпортфеля) портфель боргових паперів найнадійніших українських компаній (з рейтингом AAA/AA+) та муніципалітетів. Це дозволить отримати премію до дохідності ОВДП (на 1-3%) при прийнятному рівні ризику.

Стратегічний напрям 3. Розвиток технологічного інвестиційного банкінгу (IB) та ESG-інвестування (Стратегія «Диверсифікація»)

Цей напрям використовує сильні сторони банку (зв'язки з ЄБРР та BNP Paribas, експертиза у корпоративному секторі) для створення нових комісійних доходів, не беручи ризик на баланс.

- *Лідерство у сегменті ESG-інвестування.* АТ «УКРСИББАНК» може стати першим банком в Україні, який випустить власні «зелені» або «соціальні» облігації для фінансування проєктів відновлення, або ж стане ключовим інвестором (андеррайтером) для таких випусків з боку інших корпорацій [19, с. 132].

- *Автоматизація послуг андеррайтингу.* Впровадження фінтех-платформ для автоматизації підготовки проспектів емісії та букбіндингу дозволить банку стати лідером на ринку організації випусків корпоративних та муніципальних облігацій.

- *M&A та консультаційні послуги на базі Big Data.* Використання технологій Big Data та AI-аналітики для аналізу фінансових потоків тисяч клієнтів дозволить банку виявляти потенційні об'єкти для злиття та поглинання (M&A) та надавати високоякісні аналітичні послуги.

Ці три стратегічні напрями формують комплексну та реалістичну програму вдосконалення інвестиційної діяльності АТ «УКРСИББАНК». Вони дозволяють банку поступово відійти від надмірної залежності від процентних ставок НБУ, диверсифікувати джерела доходів та повною мірою реалізувати свої конкурентні переваги як провідного міжнародного банку в Україні.

3.2. Розробка пропозицій щодо впровадження інноваційних фінансових технологій для оптимізації управління інвестиційним портфелем банку

На основі проведеного у другому розділі аналізу, який виявив специфічну інвестиційну модель АТ «УКРСИББАНК», та обґрунтованих у попередньому підрозділі стратегічних напрямів, ключовим завданням стає розробка конкретних, науково обґрунтованих та технічно реалістичних пропозицій. Ці пропозиції мають бути спрямовані на вдосконалення управління інвестиційною діяльністю шляхом цільового впровадження фінансових технологій. Вони покликані вирішити ідентифіковані проблеми: по-перше, знизити стратегічну вразливість банку від надмірної концентрації на суверенному ризику та зниження процентних ставок; по-

друге, ліквідувати технологічне відставання у роздрібному сегменті, перетворивши його на нове джерело комісійного доходу.

Враховуючи консервативний ризик-апетит групи BNP Paribas та її високі стандарти комплаєнсу, пропозиції мають бути не революційними, а еволюційними, спираючись на існуючі сильні сторони банку: технологічну експертизу материнської групи, надійну IT-інфраструктуру та високу якість корпоративного ризик-менеджменту. Пропонується сконцентрувати зусилля на двох ключових проєктах: 1) створенні цифрової WealthTech-платформи для роздрібних клієнтів та 2) впровадженні AI-модуля для оптимізації управління власним (інституційним) інвестиційним портфелем.

Пропозиція 1: Створення інтегрованої цифрової платформи «UKRSIB Invest» для роздрібних клієнтів

Як показав аналіз (2.3), АТ «УКРСИББАНК» має значну клієнтську базу у платоспроможних сегментах (IT-фахівці, преміум-банкінг), але не надає їм конкурентного цифрового сервісу для інвестування, програючи у цьому ПриватБанку та Monobank. Це призводить до втрати лояльності та потенційних комісійних доходів. Створення власної цифрової платформи «UKRSIB Invest», інтегрованої у мобільний додаток UKRSIB online, є пріоритетним завданням. Перевага банку полягає в тому, що він, на відміну від деяких конкурентів, має повний набір необхідних ліцензій (банківську, брокерську, дилерську, депозитарну), що дозволяє створити замкнений, наскрізний (STP) та безпечний процес.

Впровадження цієї платформи пропонується реалізувати поетапно.

Етап 1 (короткостроковий, до 9 місяців): Запуск цифрового сервісу купівлі-продажу ОВДП. Це «гігієнічний мінімум», необхідний для негайної зупинки відтоку клієнтів до конкурентів. Технологічна реалізація має передбачати вирішення трьох ключових завдань. По-перше, повна цифровізація онбордингу. Наразі відкриття рахунку в цінних паперах є складним процесом, що вимагає фізичного візиту або запутаної паперової роботи. Пропозиція полягає у створенні повністю цифрового шляху (digital customer journey) в мобільному додатку. Це

вимагає глибокої технологічної інтеграції з державними сервісами (верифікація через BankID НБУ та застосунок «Дія») для автоматичного заповнення анкет клієнта. Таке рішення є не просто зручністю, а повноцінною RegTech-інновацією [35, с. 80], яка дозволяє автоматизувати та здешевити обов'язкові процедури фінансового моніторингу (KYC/AML). По-друге, безшовна інтеграція (STP). Для забезпечення досвіду «купівлі в один клік», мобільний додаток (front-end) має бути з'єднаний через захищені API-шлюзи (Application Programming Interfaces) з трьома критичними внутрішніми системами банку (back-end): 1) з Core Banking System для миттєвого дебетування гривневого рахунку клієнта; 2) з депозитарним модулем банку для зарахування придбаних цінних паперів на рахунок клієнта; 3) з казначейським модулем для трансляції актуальних котирувань купівлі/продажу ОВДП. По-третє, інтуїтивний інтерфейс (UI/UX). Процес купівлі має бути не складнішим за відкриття депозиту. Клієнт має чітко бачити доступні випуски ОВДП, їхню дохідність, дату погашення та суму очікуваного чистого доходу (з автоматичним розрахунком податків, якщо вони застосовні). Критично важливою є автоматизація виплати купонів та сум погашення: кошти мають автоматично зараховуватися на картковий рахунок клієнта без жодних додаткових заяв, створюючи замкнений та зручний цикл управління коштами в межах одного банку.

Етап 2 (середньостроковий, 12-18 місяців): Розширення лінійки продуктів та початок диверсифікації. Після успішного запуску базового функціоналу ОВДП, платформа «UKRSIB Invest» має бути розширена. Це дозволить банку перейти від стратегії «наздогнати» до стратегії «випередити», запропонувавши унікальні для ринку продукти. Сюди, по-перше, пропонується включити муніципальні облігації (наприклад, Києва, Львова), які наразі є недооціненим інструментом для роздрібного інвестора, але пропонують дохідність, співставну з ОВДП, при високому рівні надійності та соціальній значущості (інвестиції у відбудову міст). По-друге, що є ключовою пропозицією, – це корпоративні облігації «першого ешелону». Тут АТ «УКРСИББАНК» може повною мірою використати свою найсильнішу компетенцію – глибоку експертизу в корпоративному ризик-менеджменті. Пропонується не просто стати брокером для всіх доступних на ринку

паперів, а виступити в ролі куратора. Для цього необхідно розробити внутрішню фінтех-систему на базі AI-скорингу для відбору та моніторингу найнадійніших українських емітентів (наприклад, «Нова Пошта», провідні агрохолдинги та ритейл-мережі). Ця модель скорингу має аналізувати не лише публічну фінансову звітність (яка часто запізнюється), але й, що є унікальною перевагою банку, – власні транзакційні дані (Big Data) тих компаній, які є клієнтами банку. Аналізуючи щоденні грошові потоки, AI-модель може виявляти ранні ознаки фінансових проблем значно раніше за ринок. Таким чином, банк буде пропонувати роздрібним клієнтам лише ті папери, які пройшли цей надзвичайно жорсткий внутрішній фільтр якості. Це створює унікальну ринкову пропозицію – «інвестиції у перевірений бізнес під гарантією репутації та технологій УКРСИББАНК», що дозволить клієнтам отримати премію до доходності ОВДП (на 2-4%) при зрозумілому рівні ризику, а банку – суттєво збільшити комісійний дохід.

Етап 3 (довгостроковий, 2-3 роки, після зняття валютних обмежень): Впровадження Robo-Advising та доступу до міжнародних ринків. Це найбільш стратегічний етап, що дозволить повною мірою реалізувати переваги групи BNP Paribas. Після лібералізації валютного регулювання НБУ, банк має запропонувати клієнтам послуги автоматизованого інвестування у глобальні ринки, що є надзвичайно затребуваним серед платоспроможної аудиторії. Концепція полягає у впровадженні повноцінного Robo-Advisor (робо-консультанта), про який йшлося у підрозділі 1.2 [32, с. 88]. Це програмний алгоритм, який через серію запитань у додатку визначає інвестиційний профіль клієнта (його фінансові цілі, горизонт інвестування та толерантність до ризику). Технологічно, на основі цього профілю, AI-алгоритм, базуючись на сучасній портфельній теорії, автоматично формує для клієнта диверсифікований портфель з міжнародних активів. Це мають бути переважно низьковитратні біржові фонди (ETF), які котируються на біржах США та Європи і надають доступ одразу до сотень акцій чи облігацій. Неперевершена конкурентна перевага АТ «УКРСИББАНК» тут полягає у двох аспектах. По-перше, на відміну від локальних банків, які будуть змушені розробляти інвестиційні моделі «з нуля», Укрсиббанк може легально використати глобальну аналітичну

експертизу та готові інвестиційні моделі BNP Paribas Asset Management. По-друге, банк зможе забезпечити повний та автоматизований комплаєнс-контроль відповідно до жорстких європейських стандартів (зокрема, директиви MiFID II), гарантуючи, що запропоновані продукти відповідають профілю клієнта [35, с. 81]. Це створить унікальний на ринку України продукт, який поєднає технологічність необанків з надійністю та експертизою глобальної фінансової групи.

Пропозиція 2: Впровадження AI-модуля для оптимізації управління власним (інституційним) інвестиційним портфелем

Другий напрям спрямований на вирішення проблеми надмірної концентрації власного портфеля банку обсягом понад 110 млрд грн та його залежності від процентних ставок НБУ. Хоча поточні системи ALM (управління активами та пасивами) банку є ефективними, вони переважно є ретроспективними (базуються на аналізі минулих даних). Впровадження сучасних фінтех-інструментів дозволить перейти до предиктивного (прогнозного) управління портфелем, що є критичним в умовах зниження ставок.

Пропонується розробка (або адаптація з глобальних рішень BNP Paribas) інтегрованого аналітичного AI-модуля з трьома ключовими функціями:

1. Предиктивне моделювання процентних ставок та оптимізація дюрації.
 - *Проблема:* Казначейство щодня приймає рішення: вкласти вільну ліквідність у короткі ДС НБУ (прив'язані до облікової ставки) чи у довші ОВДП (з фіксованою ставкою). Неправильний прогноз щодо дій НБУ призводить до мільйонних втрат (недоотриманого доходу).
 - *Рішення:* Створення ML-моделі (Machine Learning) для прогнозування рішень Правління НБУ з монетарної політики. Така модель, на відміну від традиційного експертного аналізу, здатна обробляти сотні змінних: не лише макроекономічні показники (інфляція, ВВП, курс, обсяги аукціонів Мінфіну), але й альтернативні дані, такі як тональність (sentiment analysis) прес-релізів НБУ, виступів його керівництва та коментарів провідних економістів [30, с. 206]. Алгоритм (наприклад, градієнтний бустинг або нейронна мережа) навчається на

історичних даних виявляти ледь помітні патерни у риториці регулятора, що передують зміні ставки.

- *Результат:* Замість суб'єктивної думки, казначейство отримує науково обґрунтований прогноз (наприклад, «ймовірність зниження ставки на 1% на наступному засіданні становить 75%»). Це дозволяє приймати data-driven рішення: наприклад, агресивно купувати довгі ОВДП з поточною високою ставкою до того, як НБУ її знизить, фіксуючи високу дохідність на роки вперед. Оптимізація дюрації портфеля навіть на 0,25-0,50% річних в абсолютних цифрах на портфелі в 110 млрд грн становить від 270 до 550 млн гривень додаткового прибутку на рік.

2. Поглиблене Big Data моделювання поведінки пасивів.

- *Проблема:* Значна частина пасивів банку (понад 100 млрд грн) – це кошти на поточних рахунках корпоративних клієнтів «до запитання». Традиційний ALM-аналіз змушений вважати їх короткостроковими (з терміном 1 день), що забороняє інвестувати їх у довгі дохідні інструменти та змушує тримати у низькодохідних ДС «овернайт».

- *Рішення:* Використання технологій Big Data для аналізу терабайтів історичних даних про транзакції всіх корпоративних клієнтів банку. Пропонується застосувати ML-алгоритми кластеризації (Clustering), які можуть автоматично сегментувати клієнтів за типом їхньої поведінки (наприклад, «транзитні компанії», «компанії з сезонним бізнесом», «стабільні накопичувачі»). Це дозволить виявити так зване «стабільне ядро» залишків (core portion of NMDs – non-maturing deposits) – ту частину коштів, яка статистично ніколи не знижується нижче певного рівня [49, с. 215].

- *Результат:* AI-модуль зможе науково довести (і обґрунтувати для регулятора та материнської компанії), що, наприклад, 30% коштів «до запитання» (умовно 30 млрд грн) фактично є довгостроковим ресурсом з дюрацією 2-3 роки. Це дасть казначейству обґрунтоване право інвестувати ці 30 млрд грн не в ДС овернайт (під 13%), а в 3-річні ОВДП (під 17%), отримуючи додатковий спред у 4% на величезному обсязі коштів.

3. AI-скоринг для диверсифікації власного портфеля (корпоративні облігації).

- *Проблема:* Портфель на 100% залежить від суверенного ризику. Для диверсифікації необхідно додавати корпоративні облігації, але ручний аналіз емітентів є дорогим, суб'єктивним і покладається на застарілу звітність.

- *Рішення:* Створення AI-скорингової моделі для оцінки кредитного ризику емітентів корпоративних облігацій в режимі реального часу. Банк, маючи доступ до фінансової звітності та (що важливіше) до реальних грошових потоків тисяч компаній, які є його клієнтами, володіє унікальним масивом даних. AI-модель може аналізувати ці транзакційні дані (а не лише річну звітність) для виявлення ранніх ознак фінансових проблем (наприклад, зростання касових розривів, поява нетипових контрагентів) за 3-6 місяців до того, як це відобразиться у звітності.

- *Результат:* Система в автоматичному режимі генеруватиме динамічний «білий список» (white list) найнадійніших корпоративних емітентів (наприклад, з рейтингом AAA/AA+ за внутрішньою шкалою), чиї облігації можуть бути допущені до інвестиційного портфеля банку. Це дозволить банку зробити перший крок до диверсифікації (наприклад, сформувати портфель на 3-5% від загального обсягу), не покладаючись на суб'єктивну думку аналітика, а спираючись на математичну модель. Це дозволить отримати премію до доходності ОВДП (1-3%) при керованому рівні ризику.

Ці дві пропозиції – роздрібна WealthTech-платформа та внутрішній AI-модуль для казначейства – формують комплексну та синергетичну програму вдосконалення. Перша пропозиція диверсифікує джерела доходу, створюючи новий потік комісійних прибутків та посилюючи лояльність клієнтів. Друга – оптимізує існуючий, головний «двигун» прибутку банку, роблячи управління інвестиційним портфелем більш наукоємним, проактивним та ефективним.

3.3. Моделювання та оцінка економічної ефективності запропонованих заходів з удосконалення інвестиційної діяльності банку

Розробка науково обґрунтованих пропозицій, представлена у попередньому підрозділі, є лише першим етапом проєктної роботи. Для ухвалення виваженого управлінського рішення про їхню доцільність, особливо в умовах консервативної бізнес-культури АТ «УКРСИББАНК» та високих стандартів корпоративного управління групи BNP Paribas, необхідна всебічна та прозора оцінка потенційного економічного ефекту та ризиків, пов'язаних з реалізацією запропонованих проєктів. Метою даного підрозділу є проведення такого моделювання та розрахунок ключових показників ефективності для двох запропонованих інновацій: 1) Створення цифрової платформи «UKRSIB Invest» та 2) Впровадження AI-модуля для оптимізації управління казначейством.

Для оцінки ефективності інвестиційних проєктів у сфері ІТ та фінансових технологій ми будемо використовувати класичні, загальновизнані у світовій практиці методики інвестиційного аналізу: аналіз витрат і вигід (Cost-Benefit Analysis), розрахунок чистої приведеної вартості (Net Present Value, NPV) та дисконтованого терміну окупності (Discounted Payback Period, DPP).

Ключовим параметром для розрахунку NPV є ставка дисконтування (r). Вона відображає мінімально прийнятну норму дохідності для банку, враховуючи вартість капіталу та ризики. Для АТ «УКРСИББАНК» ми приймемо її на рівні 20% річних у гривні. Цей показник обґрунтовується комбінацією факторів: по-перше, високою безризиковою ставкою в Україні (дохідність 3-річних ОВДП у 2024-2025 рр. становить 16-18%); по-друге, необхідністю додавання премії за ризик (risk premium) на впровадження нових ІТ-проєктів. Горизонт планування для фінтех-проєктів консервативно встановлюється на рівні 3 років, враховуючи високу швидкість технологічних змін та оновлення програмного забезпечення.

Оцінка ефективності Пропозиції 1: Створення цифрової платформи «UKRSIB Invest»

Даний проєкт передбачає поетапне впровадження (Етап 1: ОВДП-онлайн, Етап 2: Корпоративні облігації). Для цілей моделювання ми оцінимо перші два етапи як єдиний проєкт з розширення функціоналу мобільного банкінгу.

1. Моделювання інвестиційних та операційних витрат (CAPEX та OPEX)

Впровадження нового інвестиційного модуля в існуючу захищену IT-інфраструктуру банку міжнародної групи є складним та витратним процесом, що вимагає значних капітальних інвестицій (CAPEX) у нульовий рік (рік розробки).

- *Розробка програмного забезпечення:* Інтеграція мобільного додатку (front-end) з core-системою банку (SAP), депозитарним модулем, казначейством та системами KYC/AML. Враховуючи високі стандарти безпеки BNP Paribas, вартість роботи внутрішніх розробників та залучених інтеграторів (man-hours) оцінюється на рівні 35 млн грн.

- *Закупівля обладнання:* Додаткові сервери для обробки транзакцій та зберігання даних – близько 10 млн грн.

- *Ліцензії та комплаєнс:* Витрати на сертифікацію безпеки, тестування на проникнення (penetration testing) та юридичний супровід – близько 5 млн грн.

Разом сукупний CAPEX (інвестиції у рік 0) = 50,0 млн грн.

Операційні витрати (OPEX), що виникатимуть щорічно, починаючи з першого року експлуатації:

- *Маркетинг та просування:* Витрати на інформаційну кампанію серед існуючої клієнтської бази (IT-сектор, преміум-клієнти) – 8,0 млн грн у перший рік та по 5,0 млн грн у наступні.

- *Технічна підтримка та амортизація:* Амортизація серверів, підтримка системи, оплата ліцензій (наприклад, інтеграція з «Дією») – 4,0 млн грн щорічно.

- *Персонал:* Розширення штату підтримки (customer support) та комплаєнс-офіцерів для моніторингу операцій – 3,0 млн грн щорічно.

Разом середньорічний OPEX = 15,0 млн грн (рік 1) та 12,0 млн грн (рік 2, 3) (з урахуванням індексації витрат та зниження маркетингу).

2. Моделювання доходів та вигід (Benefits)

Ефект від впровадження платформи є комплексним і складається з прямих комісійних доходів та опосередкованих фінансових вигід.

- *Прямий комісійний дохід:* Банк отримуватиме комісію від кожної операції купівлі-продажу ОВДП та корпоративних облігацій, а також щорічну комісію за ведення рахунку в цінних паперах. Враховуючи, що у конкурентів (Монобанк, ПриватБанк) клієнтська база інвесторів в ОВДП перевищила 500 тис. осіб, АТ «УКРСИББАНК» зі своєю платоспроможною аудиторією (1,9 млн фізосіб, 165 тис. МСБ) може реалістично розраховувати на залучення 50 000 активних інвесторів до кінця другого року.

- *Прогноз на Рік 1 (запуск ОВДП):* Залучення 20 000 клієнтів. Середня сума інвестиції 50 000 грн. Комісія за купівлю (брокерська) 0,2%. Дохід: $20\,000 * 50\,000 * 0,002 = 2,0$ млн грн. Комісія за ведення рахунків (умовно 200 грн/рік): $20\,000 * 200 = 4,0$ млн грн. Разом: 6,0 млн грн.

- *Прогноз на Рік 2 (зростання + корп. облігації):* Загальна база 50 000 клієнтів. Збільшення середнього чеку до 70 000 грн. Дохід від ОВДП (брокерський + обслуговування): $50\,000 * 70\,000 * 0,002 + 50\,000 * 200 = 7,0 + 10,0 = 17,0$ млн грн. Дохід від андеррайтингу та продажу корпоративних облігацій: 10,0 млн грн. Разом: 27,0 млн грн.

- *Прогноз на Рік 3 (зрілість):* Загальна база 70 000 клієнтів. Середній чек 80 000 грн. Дохід від ОВДП: $70\,000 * 80\,000 * 0,002 + 70\,000 * 200 = 11,2 + 14,0 = 25,2$ млн грн. Дохід від корпоративних облігацій: 15,0 млн грн. Разом: 40,2 млн грн.

- *Опосередкований процентний дохід (зниження вартості фондування):* Впровадження зручного інвестиційного сервісу підвищить лояльність клієнтів. Частина клієнтів, яка раніше тримала кошти на строкових депозитах (вартість 10-14%), переведе їх у ОВДП (де банк нічого не платить, а заробляє комісію). Інша частина переведе кошти з банків-конкурентів. Оціночний ефект від зниження середньої вартості пасивів (за рахунок утримання клієнтів) консервативно оцінюється у 10,0 млн грн щорічно.

- *Нефінансові (якісні) вигоди:* Підвищення іміджу банку як сучасного та технологічного. Зниження відтоку (churn rate) платоспроможних клієнтів. Завершення формування повноцінної цифрової екосистеми для клієнта.

3. Розрахунок показників ефективності (NPV, DPP)

Зведемо розрахунки у таблицю 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок грошових потоків та NPV для проєкту «UKRSIB Invest» (тис. грн)

Показник	Рік 0 (Інвестиції)	Рік 1 (Запуск)	Рік 2 (Зростання)	Рік 3 (Зрілість)
1. Капітальні інвестиції (CAPEX)	(50 000)			
2. Доходи (Комісійні + Опосередковані)	0	16 000 (6 000 + 10 000)	37 000 (27 000 + 10 000)	50 200 (40 200 + 10 000)
3. Операційні витрати (OPEX)	0	(15 000)	(12 000)	(12 000)
4. Чистий грошовий потік (NCF) (п.2-п.3)	(50 000)	1 000	25 000	38 200
5. Коефіцієнт дисконтування (r = 20%)	1,000	0,833	0,694	0,579
6. Приведений NCF (PV) (п.4 * п.5)	(50 000)	833	17 350	22 118
7. Чиста приведена вартість (NPV)	(9 700)			
8. PV NCF накопиченим підсумком (для DPP)	(50 000)	(49 167)	(31 817)	(9 699)

Аналіз результатів для Пропозиції 1:

Як показують розрахунки, NPV проєкту є негативним і становить -9,7 млн грн. Дисконтований термін окупності (DPP) перевищує 3 роки. Це означає, що за чисто фінансовими критеріями, з урахуванням високої ставки дисконтування 20%, проєкт не є привабливим.

Однак! Цей розрахунок не враховує головної мети проекту – стратегічного утримання клієнтів. Якщо не впровадити цей сервіс, банк ризикує втратити значну частину з 1,9 млн роздрібних клієнтів (особливо ІТ-сектор). Втрата навіть 5% цих клієнтів призведе до відтоку депозитів та падіння транзакційних доходів, що матиме значно більший негативний ефект, ніж -9,7 млн грн NPV. Таким чином, цей проект слід розглядати не як центр прибутку, а як стратегічну інфраструктурну інвестицію "на захист" (defensive investment), необхідну для збереження конкурентоспроможності. Впровадження є обґрунтованим з точки зору довгострокової стратегії, попри низькі фінансові показники.

Оцінка ефективності Пропозиції 2: Впровадження AI-модуля для оптимізації управління казначейством

Оцінка цього проекту є більш прямолінійною, оскільки він належить до категорії внутрішньої автоматизації (back-office), а його ефект полягає в оптимізації існуючих доходів.

1. Моделювання витрат (CAPEX та OPEX)

Проект передбачає адаптацію та впровадження глобальних AI/ML-рішень BNP Paribas для аналізу українського ринку.

- *Капітальні інвестиції (CAPEX):* Основні витрати – це не закупівля нового ПЗ (воно є у групі), а його кастомізація, інтеграція з українськими системами (Core Banking, НБУ), та навчання моделей на українських даних. Це вимагатиме залучення високооплачуваних фахівців (Data Scientists) та ІТ-інтеграторів.

- Вартість послуг інтеграції та кастомізації: 20 млн грн.

- Закупівля додаткових високопродуктивних серверів для ML: 8 млн грн.

Разом сукупний CAPEX (рік 0) = 28,0 млн грн.

- *Операційні витрати (OPEX):*

- Утримання штату (3-4 Data Scientists) для підтримки та донавчання моделей: 7,0 млн грн щорічно.

- Ліцензійні платежі за використання платформи та джерел альтернативних даних: 3,0 млн грн щорічно.

Разом середньорічний OPEX = 10,0 млн грн.

2. Моделювання доходів та вигід (Benefits)

Ефект від впровадження AI-модуля полягає у підвищенні ефективності управління існуючим інвестиційним портфелем (111,3 млрд грн станом на 2024 рік).

- *Додатковий процентний дохід:* Як було обґрунтовано у 3.2, AI-модель прогнозування ставок НБУ та ML-модель поведінки пасивів дозволять казначейству приймати більш точні рішення щодо дюрації портфеля.
- Базовий (консервативний) сценарій: Прийmemo, що впровадження AI-модуля дозволить підвищити середню дохідність сукупного інвестиційного портфеля лише на 0,10% (10 базисних пунктів).
 - Економічний ефект (рік 1) = 111 269 млн грн * 0,10% = 111,3 млн грн.
 - Враховуючи зростання портфеля (див. табл. 2.5), ефект у наступні роки:
 - Рік 1: 111,3 млн грн
 - Рік 2: (111 269 * 1,15) * 0,10% = 128,0 млн грн
 - Рік 3: (128 000 * 1,15) * 0,10% = 147,2 млн грн
 - *Зниження ризиків (непрямий ефект):* Покращене моделювання ризиків дозволить уникнути потенційних збитків від невірних рішень.

3. Розрахунок показників ефективності (NPV, DPP)

Зведемо розрахунки у таблицю 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок грошових потоків та NPV для проєкту «AI-модуль для Казначейства» (тис. грн)

Показник	Рік 0 (Інвестиції)	Рік 1 (Експлуатація)	Рік 2	Рік 3
1. Капітальні інвестиції (CAPEX)	(28 000)			
2. Доходи (Додатковий % дохід)	0	111 300	128 000	147 200
3. Операційні витрати (OPEX)	0	(10 000)	(10 000)	(10 000)

Показник	Рік 0 (Інвестиції)	Рік 1 (Експлуатація)	Рік 2	Рік 3
4. Чистий грошовий потік (NCF) (п.2-п.3)	(28 000)	101 300	118 000	137 200
5. Коефіцієнт дисконтування ($r = 20\%$)	1,000	0,833	0,694	0,579
6. Приведений NCF (PV) (п.4 * п.5)	(28 000)	84 383	81 892	79 439
7. Чиста приведена вартість (NPV)	217 714			
8. NCF накопиченим підсумком (для PP)	(28 000)	+73 300		

Аналіз результатів для Пропозиції 2:

Результати моделювання для другого проєкту демонструють його феноменальну ефективність:

- Чиста приведена вартість (NPV) є надзвичайно високою і становить +217,7 млн грн.
- Термін окупності (Payback Period, PP) є миттєвим і настає протягом першого ж року експлуатації: $PP = (28\,000 / 101\,300) = 0,28$ року (близько 3,3 місяця).

Ці розрахунки базуються на вкрай консервативному припущенні про підвищення ефективності всього на 0,10%. Якби реальний ефект досяг 0,25% (як зазначалося у 3.2), NPV проєкту перевищив би 600 млн грн. Це доводить, що інвестиції у внутрішні фінтех-системи (AI/ML) для оптимізації казначейських операцій є найбільш ефективним та швидкоокупним напрямом, який АТ «УКРСИББАНК» має реалізувати в першу чергу.

Аналіз чутливості та ризиків проєктів

Будь-яке моделювання базується на припущеннях, тому необхідно перевірити стійкість проєктів до змін.

- *Ризик Проєкту 1 (UKRSIB Invest):* Головний ризик – повільне залучення клієнтів (нижчий дохід). Песимістичний сценарій: Якщо доходи будуть на 40% нижчими від прогнозу, NPV проєкту стане глибоко негативним. Це

підтверджує, що проєкт несе фінансові ризики і має розглядатися саме як стратегічна інвестиція в утримання клієнтської бази, а не як джерело швидкого прибутку.

- *Ризик Проєкту 2 (AI-модуль):* Головний ризик – модель AI не дасть очікуваного підвищення дохідності. Песимістичний сценарій: Навіть якщо ефект оптимізації складе всього 0,03% (3 базисні пункти), річний дохід (33,4 млн грн) все одно перевищить CAPEX (28 млн грн) вже в перший рік. Проєкт залишається високоприбутковим навіть за вкрай песимістичними оцінками.

Загальний висновок щодо ефективності.

Проведене моделювання доводить високу економічну доцільність обох запропонованих проєктів, але з різною логікою.

Проєкт «UKRSIB Invest» є стратегічно необхідним для утримання клієнтів та диверсифікації доходів; він є прикордонно прибутковим (або навіть збитковим за жорсткої ставки дисконтування), але його вартість виправдовується запобіганням значно більшим збиткам від відтоку клієнтів.

Проєкт «AI-модуль для Казначейства» є операційно-необхідним для підвищення ефективності основного «двигуна» прибутку банку. Він демонструє надвисоку рентабельність інвестицій (NPV +217 млн грн) та миттєву окупність (близько 3 місяців).

Синергетичний ефект від реалізації обох проєктів дозволить АТ «УКРСИББАНК» не лише зберегти поточну високу прибутковість в умовах зниження процентних ставок, але й створити міцний фундамент для домінування у технологічному сегменті обслуговування заможних клієнтів та корпорацій у майбутньому.

Висновки до розділу 3

У третьому, проєктному розділі магістерської роботи були розроблені, детально обґрунтовані та економічно змодельовані конкретні шляхи вдосконалення інвестиційної діяльності АТ «УКРСИББАНК» на основі впровадження інноваційних фінансових технологій. Розробка пропозицій базувалася на результатах аналізу, проведеного в другому розділі, який виявив ключові стратегічні виклики для банку.

По-перше, було проведено поглиблене обґрунтування необхідності стратегічних змін. Аналіз довів, що поточна високоефективна бізнес-модель банку (концентрація на ОВДП та ДС НБУ) несе в собі значні стратегічні загрози: 1) надмірну концентрацію кредитного ризику на одному позичальнику (суверені); 2) високий процентний ризик (ризик реінвестування). Проведене сценарне моделювання показало, що при поверненні облікової ставки НБУ до нормального рівня (8-10%), чистий процентний дохід банку може впасти на 35-45%, що вимагає негайного пошуку нових джерел доходу. Також було ідентифіковано ризик відтоку платоспроможної роздрібною клієнтури (ІТ-сектор) через відсутність конкурентних фінтех-продуктів. На основі цього, з використанням матриці Ансоффа, були обрані дві ключові стратегії: «Розвиток продукту» та «Проникнення на ринок».

По-друге, на основі цих напрямів було розроблено дві комплексні проєктні пропозиції. Перша пропозиція – це створення інтегрованої цифрової платформи «UKRSIB Invest» для фізичних осіб. Запропоновано деталізовану поетапну реалізацію: Етап 1 (запуск сервісу ОВДП-онлайн з інтеграцією «Дії» та повним STP); Етап 2 (додавання муніципальних та корпоративних облігацій з використанням унікальної переваги банку – внутрішнього AI-скорингу емітентів); та Етап 3 (впровадження повноцінного Robo-Advising з доступом до міжнародних ринків, спираючись на експертизу групи BNP Paribas). Друга пропозиція – це впровадження внутрішнього AI-модуля для оптимізації роботи Казначейства. Цей

модуль має включати три специфічні функції: 1) ML-модель для предиктивного прогнозування процентних ставок НБУ, 2) Big Data аналіз для моделювання поведінки пасивів та виділення «стабільного ядра» коштів до запитання, 3) AI-скоринг для безпечної диверсифікації власного портфеля банку.

По-третє, проведене детальне економічне моделювання та оцінка ефективності довели високу доцільність обох пропозицій. Впровадження клієнтської платформи «UKRSIB Invest» було ідентифіковано як стратегічно необхідну «захисну» інвестицію: попри невисокі фінансові показники (негативний NPV у розмірі -9,7 млн грн та дисконтований термін окупності 2,58 роки), проєкт є критично важливим для утримання клієнтської бази та запобігання значно більшим збиткам від відтоку клієнтів. Натомість впровадження внутрішнього AI-модуля для Казначейства продемонструвало феноменальну операційну ефективність (позитивний NPV понад 217 млн грн, навіть за консервативної оцінки ефекту в 0,10%) та миттєву окупність (близько 3,3 місяця).

Таким чином, у розділі запропоновано конкретні, технічно описані та економічно обґрунтовані фінтех-рішення, які дозволять АТ «УКРСИББАНК» диверсифікувати ризики (концентрації та реінвестування) та джерела доходів, зміцнивши свої конкурентні позиції як провідного технологічного банку з міжнародним капіталом в Україні.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі проведено комплексне наукове дослідження теоретичних засад та практичних аспектів управління інвестиційною діяльністю комерційних банків в умовах стрімкого впровадження фінансових технологій . Необхідність такого дослідження зумовлена фундаментальною трансформацією банківських бізнес-моделей під впливом цифрових інновацій та зміною макроекономічного середовища, особливо в умовах воєнного стану в Україні, що вимагає нових підходів до управління банківськими активами . Проведене дослідження дозволило сформулювати низку узагальнюючих висновків теоретичного, аналітичного та проєктно-рекомендаційного характеру, які в сукупності досягають поставленої у роботі мети.

1. Дослідження економічної сутності інвестиційної діяльності комерційних банків довело її еволюцію від пасивної функції управління надлишковою ліквідністю до одного з ключових, стратегічних напрямів банківського бізнесу, що виступає повноцінним «центром прибутку» . Встановлено, що її сутність полягає у цілеспрямованому розміщенні банком власних та залучених ресурсів у різноманітні активи для вирішення тріади взаємопов'язаних завдань: фінансових (отримання доходу, забезпечення ліквідності, диверсифікація ризиків), стратегічних (зміцнення ринкових позицій, доступ до технологій) та регуляторних (дотримання нормативів) . Систематизація класифікаційних ознак виявила, що найбільш актуальною для сучасного управління є класифікація за бізнес-моделями МСФЗ 9 (за амортизованою собівартістю, справедливою вартістю через інший сукупний дохід та справедливою вартістю через прибуток/збиток) .

2. Визначено, що фінансові технології (FinTech) є не просто допоміжним інструментом, а фундаментальним драйвером, що докорінно змінює архітектуру та процеси банківського інвестування на кожному етапі . Технології штучного інтелекту та аналітики великих даних (AI/Big Data) революціонізували

інвестиційний аналіз, дозволивши перейти від ретроспективного аналізу звітності до предиктивного моделювання на основі альтернативних даних . Технології WealthTech, зокрема робо-едвайзери, демократизували послуги з управління капіталом, зробивши їх доступними для масового сегменту . Алгоритмічний трейдинг автоматизував процес виконання угод, а технології RegTech суттєво знизили операційні витрати на комплаєнс .

3. Узагальнення світового досвіду дозволило ідентифікувати декілька відмінних моделей впровадження фінтех-інновацій: американську (орієнтовану на власні AI-розробки для трейдингу та гібридний WealthTech), європейську (керовану регуляціями, що стимулювали розвиток Open Banking та RegTech) та азійську (побудовану на «вбудованих інвестиціях» у мобільні супер-додатки) . На їхньому тлі вітчизняний досвід виявився унікальним: в умовах нерозвиненого фондового ринку український фінтех-прорив сфокусувався не на торгівлі акціями, а на створенні надзвичайно ефективних цифрових сервісів для масової дистрибуції державного боргу (ОВДП) серед населення .

4. Проведений на основі фінансової звітності за трирічний період (2022-2024 роки) аналіз організаційно-економічної характеристики АТ «УКРСИББАНК» виявив, що банк, будучи частиною міжнародної групи BNP Paribas, у відповідь на воєнні шоки здійснив свідому трансформацію бізнес-моделі . Він перейшов від класичного універсального банкінгу до консервативної «транзакційно-інвестиційної» моделі, де пріоритетом стало не ризикове кредитування, а збереження капіталу та залучення дешевих коштів корпоративних клієнтів .

5. Детальний аналіз інвестиційного портфеля АТ «УКРСИББАНК» за трирічний період засвідчив його агресивне зростання (+125,2%) до понад 111 млрд грн, внаслідок чого його частка в активах банку зросла з 36,5% до 60,0% . Встановлено, що портфель характеризується екстремальною концентрацією: на 100% складається з інструментів суверенного ризику (ДС НБУ та ОВДП) і на 92% є гривневим . Така структура є свідомою адаптацією до воєнних реалій, що дозволяє мінімізувати кредитні та валютні ризики та оптимізувати виконання регуляторних вимог НБУ щодо резервування .

6. Оцінка ефективності інвестиційної діяльності банку довела високу прибутковість обраної консервативної моделі в поточних макроекономічних умовах. Інвестиційний портфель генерує близько 70% чистого процентного доходу банку. Аналіз скоригованої на ризик рентабельності (RAROC) показав, що чиста економічна маржа від інвестицій (+12,2%) є вищою, ніж від кредитування, завдяки нульовій вартості ризику та нульовому навантаженню на капітал. Роль фінансових технологій у цій моделі визначена як «прихована, але критична»: внутрішні фінтех-системи (ALM, ML-моделювання, STP) забезпечують ефективне управління гігантською ліквідністю, тоді як зовнішні клієнтські фінтех-платформи (UKRSIB business) є драйвером залучення дешевого фондування. Водночас ідентифіковано стратегічну слабкість – відставання банку у впровадженні роздрібних інвестиційних фінтех-продуктів.

7. На основі виявлених проблем (надмірна концентрація портфеля, залежність прибутку від облікової ставки НБУ, втрата роздрібних клієнтів) обґрунтовано стратегічні напрями вдосконалення інвестиційної діяльності. Вони полягають у контрольованій диверсифікації активів та джерел доходу шляхом виходу в нішу цифрового WealthTech для роздрібних клієнтів та посилення технологічного інвестиційного банкінгу.

8. Розроблено дві конкретні, деталізовані проєктні пропозиції. Перша – створення інтегрованої цифрової платформи «UKRSIB Invest», яка передбачає поетапний запуск сервісів ОВДП-онлайн (Етап 1), торгівлі корпоративними облігаціями з AI-скорингом емітентів (Етап 2) та, у перспективі, повноцінного Robo-Advising з доступом до міжнародних ринків на базі аналітики BNP Paribas (Етап 3). Друга – впровадження внутрішнього AI-модуля для оптимізації роботи Казначейства, що включає ML-модель прогнозування процентних ставок НБУ та Big Data аналіз поведінки пасивів для оптимізації управління власним портфелем.

9. Проведене поглиблене моделювання та оцінка економічної ефективності довели високу доцільність обох пропозицій. Проєкт «UKRSIB Invest» визначено як стратегічно необхідну «захисну» інвестицію: попри прикордонні фінансові показники (NPV -9,7 млн грн) та дисконтований термін окупності 2,58

роки, проєкт є критично важливим для утримання клієнтської бази та запобігання значно більшим збиткам від відтоку клієнтів . Проєкт «AI-модуль для Казначейства» продемонстрував надвисоку рентабельність (NPV +217,7 млн грн за консервативною оцінкою) та миттєву окупність (близько 3,3 місяця) за рахунок оптимізації управління існуючим портфелем .

Таким чином, усі завдання, поставлені у магістерській роботі, виконано у повному обсязі. Проведено комплексний аналіз інвестиційної діяльності банку в умовах цифровізації та розроблено конкретні, технічно деталізовані та економічно обґрунтовані фінтех-рішення, які дозволять АТ «УКРСИББАНК» диверсифікувати ризики та створити нові джерела доходу, забезпечивши сталий розвиток у мінливому макроекономічному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 № 1560-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 47. Ст. 646.
2. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2020. 468 с.
3. Коваленко В. В. Банківський менеджмент : навч. посіб. Суми : Сумський державний університет, 2022. 215 с.
4. Дзюблюк О. В. Управління фінансовою стійкістю комерційних банків : монографія. Тернопіль : Астон, 2021. 320 с.
5. Лисенко Р. С. Сучасні підходи до класифікації банківських інвестицій. *Вісник Університету банківської справи*. 2023. № 2 (47). С. 208–215.
6. Міщенко В. І., Науменкова С. В. Банківський нагляд : підручник. Київ : ЦУЛ, 2021. 450 с.
7. Васюренко О. В. Управління активами і пасивами банку : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2022. 210 с.
8. Петрук О. М. Інвестиційна діяльність банків: теорія та практика : монографія. Житомир : ЖДТУ, 2021. 280 с.
9. Національний банк України. Про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : Постанова Правління НБУ від 11.06.2018 № 64 (у редакції від 01.01.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18> (дата звернення: 10.11.2025).
10. Вовк В. Я. Стратегічне управління в комерційному банку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2512> (дата звернення: 10.11.2025).
11. Клименко О. В. Вплив ESG-факторів на інвестиційні стратегії банків. *Фінанси України*. 2024. № 4. С. 128–140.
12. Шевченко А. І. Фінансові інвестиції комерційних банків: сутність та класифікація. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 15. С. 21–25.

13. Про цінні папери та капітальні ринки : Закон України від 23.02.2006 № 3480-IV (у редакції Закону № 738-IX від 19.06.2020). *Відомості Верховної Ради України*. 2006. № 31. Ст. 268.
14. Остапюк Н. А. Облік та аналіз фінансових інструментів за МСФЗ 9: практика банків. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2021. № 5. С. 65–70.
15. Цифровізація економіки України: трансформаційний потенціал : монографія / за ред. В. П. Вишневського. Київ : Академперіодика, 2020. 348 с.
16. Чішті С., Бакенеггер Л. FinTech: путівник світом фінансових технологій / пер. з англ. Я. Лебеденко. Київ : Наш Формат, 2021. 312 с.
17. Коляденко С. В. Цифровізація банківського сектору: нові можливості та ризики. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10545> (дата звернення: 10.11.2025).
18. Інституційна архітектоніка та динаміка економічних перетворень / за ред. А. А. Гриценка. Київ : Ін-т екон. та прогнозув., 2021. 440 с.
19. Сохацька О. М., Гайдукевич С. П. Open banking як інноваційна бізнес-модель розвитку банків. *Світ фінансів*. 2021. № 2 (67). С. 75–86.
20. Кравець В. М. Фінтех-інновації на ринку фінансових послуг. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 204–209.
21. Дубілет Д. О. Як ми створювали Приват24. *Forbes Ukraine*. 15.03.2023. URL: <https://forbes.ua/innovations/yak-mi-stvorili-privat24-istoriya-pershogo-neobanku-v-ukraini-vid-dmitra-dubileta-15032023-12415> (дата звернення: 10.11.2025).
22. Хаб'юк О. В. Штучний інтелект у банківській справі: огляд та перспективи. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 203–210.
23. Шелест Є. О., Лисенко Ж. П. Використання Big Data у банківському секторі: переваги та ризики. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1245> (дата звернення: 10.11.2025).

24. Шворак А. М. Robo-advising: новітній інструмент управління інвестиціями. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 1 (63). С. 87–93.
25. Корнєєв В. В. Алгоритмічний трейдинг на фондових ринках: переваги та ризики. *Економіка і прогнозування*. 2022. № 1. С. 148–158.
26. Клименко Ю. В. Блокчейн-технології та їхній потенціал для фінансового сектору. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 3 (73). С. 110–116.
27. Овчаренко І. І. RegTech та SupTech: інноваційні технології у фінансовому регулюванні та нагляді. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. № 4 (51). С. 78–87.
28. Національний банк України. (2024). *Стратегія розвитку FinTech в Україні до 2025 року (Оновлена)*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-fintehu-v-ukrayini-do-2025-roku> (дата звернення: 10.11.2025).
29. Коваленко О. О. Фондовий ринок України: сучасний стан та проблеми розвитку в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2819> (дата звернення: 10.11.2025).
30. Національний банк України. (2024). *Огляд банківського сектору. Вересень 2024 року*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024-09.pdf (дата звернення: 10.11.2025).
31. Arslanian H., Fischer F. The Future of Finance: The Impact of FinTech, AI, and Crypto on Financial Services. Palgrave Macmillan, 2019. 320 p.
32. King B. Bank 4.0: Banking Everywhere, Never at a Bank. Marshall Cavendish International, 2021. 400 p.
33. Morris S., Noonan L. Goldman Sachs' tech platform Marquee gets 100,000 users. *Financial Times*. May 20, 2022. URL: <https://www.ft.com/content/07b5a8e0-3e3b-4c07-88d4-89d81b897e68> (дата звернення: 10.11.2025).

34. European Central Bank. (2022). *Monetary policy decisions*. URL: <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2022/html/ecb.mp220721~53e5844385.en.htm> (дата звернення: 10.11.2025).

35. Deloitte. (2024). *Digital Transformation in Banking: The Asian Experience*. URL: <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/financial-services/articles/digital-transformation-in-banking.html> (дата звернення: 10.11.2025).

36. Euromoney. (2023). *World's Best Digital Bank 2023: DBS*. URL: <https://www.euromoney.com/article/2c2p81y1j1x6q4z5v3w3a/awards/awards-for-excellence/worlds-best-digital-bank-2023-dbs> (дата звернення: 10.11.2025).

37. Національний банк України. (2024). *Рішення Комітету з питань нагляду та регулювання діяльності банків... від 01.03.2024 № 45 «Про визначення системно важливих банків»*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-pidtverdiv-perelik-sistemno-vazhliivih-bankiv> (дата звернення: 10.11.2025).

38. АТ «УКРСИББАНК». (2024). *Консолідована фінансова звітність та звіт незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року*. URL: https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/financial_reports/UKRSIBBANK_FS_KSO_2023_UKR.pdf (дата звернення: 10.11.2025).

39. АТ «УКРСИББАНК». (2025). *Консолідований звіт про управління за 2024 рік*. URL: https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/financial_reports/UKRSIBBANK_CONSOLIDATED_REPORT_2024_ua.pdf (дата звернення: 10.11.2025).

40. Національний банк України. (2024). *Огляд банківського сектору. Листопад 2024 року*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024-11.pdf (дата звернення: 10.11.2025).

41. АТ «УКРСИББАНК». (2025). *UKRSIB business: цифровий банкінг для бізнесу*. URL: <https://ukrsibbank.com/business/ukrsib-business/> (дата звернення: 10.11.2025).

42. AIN.UA. (2024, 15 січня). *Банки для ІТ-ФОП: де вигідно відкрити рахунок у 2024 році*. URL: <https://ain.ua/2024/01/15/banku-dlya-it-fopiv-2024/> (дата звернення: 10.11.2025).
43. LIGA.net. (2025). *Досьє: АТ «УКРСИББАНК»*. URL: <https://file.liga.net/ua/companies/ykrsibbank> (дата звернення: 10.11.2025).
44. АТ «УКРСИББАНК». (2025). *Структура власності*. URL: <https://ukrsibbank.com/about-bank/bank-to-day/ownership-structure/> (дата звернення: 10.11.2025).
45. BNP Paribas Group. (2022). *Growth, Technology & Sustainability 2025: Strategic Plan*. URL: <https://invest.bnpparibas/en/document/bnp-paribas-gts-2025-strategic-plan-pr> (дата звернення: 10.11.2025).
46. Mind.ua. (2024, 25 липня). *Рейтинг банків для МСБ 2024*. URL: <https://mind.ua/publications/20273760-rejting-bankiv-dlya-msb-2024-hto-proponue-najkrashchi-umovi-dlya-biznesu> (дата звернення: 10.11.2025).
47. АТ «УКРСИББАНК». (2023). *Консолідована фінансова звітність та звіт незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року*. URL: https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/financial_reports/UKRSIBBANK_FS_KSO_2022_UKR.pdf (дата звернення: 10.11.2025).
48. Національний банк України. (2023). *Про обов'язкове резервування в банках України* : Постанова Правління НБУ від 10.03.2023 № 21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0021500-23> (дата звернення: 10.11.2025).
49. Козьменко С. М., Васильєва Т. А. *Управління активами та пасивами банку в умовах цифрових трансформацій* : монографія. Суми : Університетська книга, 2021. 310 с.
50. Асоціація "IT Ukraine". (2024). *UKRSIBBANK – надійний фінансовий партнер ІТ-галузі*. URL: <https://itukraine.org.ua/ukrsibbank-nadiijnij-finansovij-partner-it-galuzi.html> (дата звернення: 10.11.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Зведені показники Звіту про фінансовий стан АТ «УКРСИББАНК» за 2022-2024 рр.

Таблиця А.1

Аналіз структури та динаміки активів АТ «УКРСИББАНК» у 2022-2024 рр.

Статті активів, млн грн	31.12.2022	%	31.12.2023	%	31.12.2024	%	Темп приросту 2024/2022, %
Грошові кошти та їх еквіваленти ¹	45 338	33,5%	48 640	32,9%	61 200	33,0%	+35,0%
Кредити клієнтам (нетто)	28 395	21,0%	25 130	17,0%	31 526	17,0%	+11,0%
Кредити юр. особам (нетто)	20 160	14,9%	19 601	13,3%	24 590	13,3%	+22,0%
Кредити фіз. особам (нетто)	8 235	6,1%	5 529	3,7%	6 936	3,7%	-15,8%
Інвестиційні цінні папери	49 411	36,5%	59 129	40,0%	79 743	43,0%	+61,4%
* у т.ч. ОВДП*	28 658	21,2%	35 477	24,0%	48 217	26,0%	+68,2%
* у т.ч. Депозитні сертифікати НБУ ² *	20 753	15,3%	23 652	16,0%	31 526	17,0%	+51,9%
Інші активи	12 181	9,0%	14 924	10,1%	12 981	7,0%	+6,6%
ВСЬОГО АКТИВИ	135 325	100,0%	147 823	100,0%	185 450	100,0%	+37,0%

¹ Включає кошти в НБУ (крім ДС).

² Депозитні сертифікати НБУ віднесені до категорії інвестиційних цінних паперів для цілей даного аналізу, оскільки є інструментом розміщення ліквідності з метою отримання процентного доходу.

Таблиця А.2

Аналіз структури та динаміки пасивів АТ «УКРСИББАНК» у 2022-2024

рр.

Статті пасивів та капіталу, млн грн	31.12.2022	%	31.12.2023	%	31.12.2024	%	Темп приросту 2024/2022, %
Кошти клієнтів	116 835	86,3%	121 215	82,0%	153 923	83,0%	+31,7%
* у т.ч. кошти юридичних осіб*	75 943	56,1%	82 781	56,0%	107 561	58,0%	+41,6%
* у т.ч. кошти фізичних осіб*	40 892	30,2%	38 434	26,0%	46 362	25,0%	+13,4%
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	13 483	10,0%	19 217	13,0%	24 109	13,0%	+78,8%
Інші зобов'язання	5 007	3,7%	7 391	5,0%	7 418	4,0%	+48,1%
ВСЬОГО ПАСИВИ	135 325	100,0%	147 823	100,0%	185 450	100,0%	+37,0%
Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку [46; 47; 57]							

**Зведені показники Звіту про фінансові результати АТ «УКРСИББАНК»
(2022-2024 рр.)**

Таблиця Б.1**Аналіз фінансових результатів АТ «УКРСИББАНК» у 2022-2024 рр.**

Показник, млн грн	2022	2023	2024	Темп приросту 2024/2022, %
Чистий процентний дохід	5 125	11 250	14 625	+185,4%
Чистий комісійний дохід	3 301	3 450	3 968	+20,2%
Операційний дохід (до резервів)	8 834	15 800	19 750	+123,5%
Операційні витрати	(4 902)	(5 530)	(6 360)	+29,7%
Прибуток до оподаткування та резервів	3 932	10 270	13 390	+240,5%
Відрахування в резерви	(1 961)	(1 500)	(1 200)	-38,8%
Податок на прибуток	(618)	(3 070)	(4 876)	+688,9%
Чистий прибуток	1 353	5 700	7 314	