

ЗАТВЕРДЖЕНО

Протокол засідання Наглядової ради
АТ «КБ «ГЛОБУС»
25 березня 2026 року №49

СТРАТЕГІЯ АТ «КБ «ГЛОБУС» НА 2026-2028 РОКИ

Київ
2026

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. Вступ та стратегічний контекст	3
РОЗДІЛ 2. Макроекономічне середовище та банківський сектор	6
РОЗДІЛ 3. Стратегічна амбіція.....	9
РОЗДІЛ 4. Ключові стратегічні завдання	12
РОЗДІЛ 5. Бізнес-напрями	14
РОЗДІЛ 6 Фінансова модель та прогноз (2026–2028 роки).....	16
РОЗДІЛ 7. Ризик-апетит та контроль	21
РОЗДІЛ 8. Трансформація та інвестиції	24
РОЗДІЛ 9. ESG та репутація (Прагматична відповідальність)	26
РОЗДІЛ 10. Дорожня карта реалізації стратегії (2026–2028 роки) та система контролю.	29
РОЗДІЛ 11. Підсумок	32

РОЗДІЛ 1. Вступ та стратегічний контекст

1.1. Мета стратегії та горизонт планування (2026–2028 роки)

Коротке резюме стратегії: Стратегія АТ «КБ «ГЛОБУС» (далі - Банк) на 2026–2028 роки визначає зважений та консервативний вектор розвитку Банку. В умовах воєнного часу та макроекономічних викликів ми обираємо модель стійкого, надійного банку-партнера.

Наша амбіція — бути еталоном фінансової надійності, здатним зберігати кошти клієнтів та генерувати стабільний дохід з мінімальним апетитом до ризику.

Ключові стратегічні орієнтири:

1. Підтримання високого рівня ліквідності на період воєнного стану: Підтримання високої частки високоліквідних активів (грошові кошти, депозитні сертифікати Національного банку України, ОВДП) з метою забезпечення безперебійного виконання зобов'язань перед клієнтами.

2. Контроль операційної ефективності (CIR ~44%): Банк орієнтується на утримання показника витрати/доходи (CIR) на контрольованому рівні за рахунок:

- оптимізації операційних процесів;
- підвищення рівня автоматизації;
- стримування темпів зростання адміністративних витрат.

3. Обмежений ризик-апетит у кредитуванні: Банк дотримується зваженої кредитної політики, що передбачає:

- концентрацію на клієнтах з незначним ризиком;
- надання цільових кредитів;
- надання кредитів за наявності належного забезпечення;
- пріоритет кредитування в рамках державних програм (зокрема «5-7-9», енергоефективність, «ЄОселя» тощо).

4. Стабілізація рентабельності: Банк орієнтується на забезпечення стабільного рівня рентабельності капіталу (ROE), відмовляючись від практики отримання надприбутків за рахунок підвищеного ризику.

Основою прибутковості стає:

- дохід від безризикових інструментів;
- комісійні доходи;
- трансакційний бізнес.

1.2. Поточна позиція Банку

Показник	Рейтингова позиція на 01.01.2026	Зміна рейтингу з початку року
Регулятивний капітал	30	+1
Капітал 1 рівня	30	+4
Капітал 2 рівня (K2)	9	+2
НРК	55	+5
Значення коефіцієнта левериджу (LR)***	58	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	32	+8
ОВДП	11	+6

Показник	Рейтингова позиція на 01.01.2026	Зміна рейтингу з початку року
Кредити клієнтів	28	0
<i>в т.ч. кредити юридичних осіб</i>	33	-4
<i>в т.ч. кредити фізичних осіб</i>	16	+1
Загальні активи	24	0
Гарантії	3	-2
Кошти клієнтів	23	+1
<i>в т.ч. кошти юридичних осіб</i>	22	0
<i>в т.ч. кошти фізичних осіб</i>	25	+2

Ключові показники позиції Банку на 01.01.2026:

Показник	Значення	Коментар
<i>Регулятивний капітал</i>	816,16 млн грн	Банк має достатній рівень капіталу для покриття ризиків та забезпечення стійкості до стресових сценаріїв
<i>Частка ОВДП в активах</i>	13,744 млрд грн 74,66% активів Банку	Значна частка державних цінних паперів формує стабільну безризикову доходність та знижує кредитний ризик балансу
<i>Частка високоліквідних активів</i>	82,55%	Високий рівень ліквідності забезпечує здатність Банку виконувати зобов'язання перед клієнтами за будь-яких умов
<i>Кредитний портфель</i>	2,589 млрд грн 14,06% активів Банку	Кредитний портфель сформований із дотриманням консервативного підходу та з орієнтацією на якісних позичальників
<i>Частка NPL</i>	13,81%	Рівень проблемної заборгованості залишається контрольованим завдяки зваженій кредитній політиці

Поточна позиція Банку відповідає обраній консервативній бізнес-моделі, що базується на високому рівні ліквідності, контрольованому кредитному ризику та стабільній ресурсній базі.

Сформований запас фінансової стійкості дозволяє Банку реалізовувати стратегічні цілі без необхідності суттєвого підвищення ризик-апетиту та забезпечує здатність до стабільного функціонування в умовах макроекономічної невизначеності.

1.3. Результати діяльності за попередній період (2023–2025 роки)

У попередній стратегічний період Банк забезпечив суттєве зростання фінансових показників та сформував запас фінансової стійкості.

Основні результати:

- зростання прибутку та операційного доходу: середньорічний темп росту (CAGR) склав 168,3%. Прибуток зріс з 39,8 млн грн у 2023 році до 286,8 млн грн у 2025 році;
- зростання операційного доходу: CAGR склав 21,1%. Дохід збільшився з 1,15 млрд грн до 1,69 млрд грн;
- нарощення власного капіталу. Власний капітал зріс з 687,2 млн грн до 1,08 млрд грн (CAGR 25,4%);
- збільшення обсягу активів. Загальні активи Банку зросли з 13,3 млрд грн до 18,4 млрд грн (CAGR 17,7%);
- формування значного портфеля високоліквідних інструментів (загальний обсяг зріс з 11,3 млрд грн до 15,2 млрд грн).

Досягнуті фінансові результати підтверджують здатність Банку ефективно працювати в умовах волатильного макроекономічного середовища та формують основу для переходу до більш консервативної моделі розвитку у наступному стратегічному циклі.

1.4. Виклики та можливості ринку

А. Ключові виклики

1. **Макроекономічна волатильність:** нестабільність ставок та звуження чистої процентної маржі роблять класичне кредитування менш рентабельним.
2. **Дефіцит якісного позичальника:** зростання NPL на ринку. Перенасичення в топ-сегменті та надвисокі ризики дефолту в сегменті середнього і малого бізнесу.
3. **Регуляторний тиск:** жорсткі вимоги Національного банку України до капіталу (Basel III/IV) вимагають бездоганної якості активів.

Б. Стратегічні можливості

1. **Лідерство в документарних операціях:** використання наших сильних позицій (гарантії, комісійні продукти) для генерації доходу без значного тиску на капітал.
2. **Використання державних програм:** активна участь у державних програмах підтримки економіки (зокрема «5-7-9»), енергоефективність, «Оселя» тощо) як інструмент:
 - розвитку кредитування;
 - зниження кредитного ризику;
 - підтримки клієнтської бази.
3. **Якість та надійність:** клієнти шукають не найвищі ставки, а найвищу надійність та якісний сервіс. Наша ліквідність стає нашим головним маркетинговим аргументом для залучення пасивів.

В. Наш головний стратегічний виклик :

«Як зберегти лояльність клієнтів та утримати операційну ефективність (CIR) в умовах жорсткої конкуренції, свідомо відмовляючись від агресивного і високоризикового кредитного зростання?»

РОЗДІЛ 2. Макроекономічне середовище та банківський сектор

2.1. Макроекономічні припущення (2026–2028 роки)

Стратегія Банку базується на припущенні поступової макроекономічної стабілізації за умови збереження підвищених ризиків, пов'язаних із воєнною економікою.

Очікується:

- помірне зростання ВВП;
- поступове зниження інфляції;
- поетапне зниження облікової ставки Національного банку;
- зростання доходів населення та вартості трудових ресурсів.

Параметр	01.01.2026	01.01.2027	01.01.2028	01.01.2029
Курс, грн/дол. США (на кінець періоду)	42,4	44,6	45,5	45,8
Реальний ВВП (річна зміна), %	2,1	2,3	2,8	4
ІСЦ (Інфляція) річна зміна, %	9,7	6,6	5	5
Облікова ставка Національного банку, %	15,1	13,4	11,7	10
Середня зарплата, тис грн	25,6	28,9	31,7	34,6

Стратегічний висновок з макропрогнозу:

1. Зниження процентної маржі

Зниження облікової ставки Національного банку (з 15,1% до 10%) формуватиме тенденцію до звуження процентної маржі, зокрема через зниження доходності безризикових інструментів.

У цих умовах Банк орієнтується на:

- оптимізацію вартості фондування;
- розвиток комісійних доходів;
- підвищення ефективності розміщення ліквідності.

2. Інфляційний тиск на витрати

Зростання середньої заробітної плати формуватиме додатковий тиск на операційні витрати Банку.

У відповідь Банк реалізує заходи, спрямовані на:

- підвищення операційної ефективності;
- оптимізацію процесів;
- автоматизацію функцій.

3. Підвищені ризики кредитування

Незважаючи на очікуване відновлення економіки, кредитний ризик у сегменті МСБ залишається підвищеним.

Це зумовлює:

- обмежений ризик-апетит Банку;
- концентрацію на якісних позичальниках;
- пріоритет кредитування у рамках державних та міжнародних програм.

2.2. Банківський сектор: тренди та структура конкуренції

Зміна парадигми: від боротьби за кредити до боротьби за надійність.

Ключові тенденції

1. Домінування державних банків

Державні банки зберігають провідні позиції на ринку, контролюючи значну частку активів та ресурсної бази.

У зв'язку з цим Банк не розглядає конкуренцію з ними в ціновому сегменті, а орієнтується на:

- нішеві продукти;
- швидкість прийняття рішень;
- якість обслуговування клієнтів.

2. Зростання ролі трансакційного бізнесу

В умовах зниження процентної маржі банки активніше конкурують у сегменті трансакційних послуг та комісійних доходів.

Для Банку це означає:

- розвиток розрахунково-касового обслуговування;
- посилення роботи з клієнтами МСБ;
- збільшення ролі комісійного бізнесу у структурі доходів.

3. Зміна поведінки клієнтів

У період невизначеності клієнти надають перевагу банкам із високим рівнем фінансової стійкості, навіть за умов нижчої дохідності.

Це формує передумови для:

- залучення стабільних ресурсів;
- зростання залишків на поточних рахунках;
- посилення ролі надійності як ключового фактору вибору банку.

4. Роль державних програм

Державні програми підтримки бізнесу залишаються одним із ключових драйверів кредитування.

Для Банку це створює можливість:

- розвивати кредитний портфель із контрольованим рівнем ризику;
- підтримувати клієнтів у сегменті МСБ;
- забезпечувати участь у відновленні економіки.

2.3. Позиція Банку відносно банківської системи

Показники Банку в порівнянні з банківською системою на 01.01.2026	Банківська система		Глобус Банк	
	Приріст за 2025 рік, млн грн екв.	Темп приросту	Приріст за 2025 рік, млн грн екв.	Темп приросту
Грошові кошти та їх еквіваленти	31 447	9%	351	102%
ОВДП	47 602	5%	4 460	73%
Кредити клієнтів (включаючи резерви)	81 933	7%	241	8%
<i>в т.ч. кредити юридичних осіб</i>	14 365	2%	76	5%
<i>в т.ч. кредити фізичних осіб</i>	67 568	25%	164	12%
Загальні активи	412 945	11%	3 521	23%
Кошти клієнтів	433 785	16%	2 891	22%
<i>в т.ч. кошти юридичних осіб</i>	243 492	16%	2 940	28%
<i>в т.ч. кошти фізичних осіб</i>	190 293	16%	-49	-2%
<i>в т.ч. депозити фізичних осіб в НВ</i>	51 649	19%	-379	-20%

Порівняльний аналіз показує, що Банк:

- демонструє значні темпи зростання високоліквідних активів;
- дотримується більш зваженої кредитної політики, водночас демонструючи динаміку, співставну з динамікою на рівні банківської системи;
- забезпечує стабільне зростання клієнтської бази, зокрема у сегменті юридичних осіб.

Випереджаюча динаміка за окремими показниками підтверджує ефективність обраної моделі управління ліквідністю та ризиками.

Наші ключові переваги на старті стратегічного циклу:

- **Фокус на безризиковості:** темпи приросту портфеля ОВДП Банку суттєво випереджають середньоринкові показники, що формує стабільну базу процентного доходу з мінімальним рівнем ризику.
- **Високий рівень ліквідності:** приріст ліквідних коштів Банку (+39%) випереджає середньоринковий показник (1%), що свідчить про наявність значного запасу ліквідності та здатність Банку витримувати можливі стрес-сценарії.
- **Виважене кредитування:** Банк забезпечує зростання кредитного портфеля помірними темпами, зосереджуючись на якісних позичальниках та уникаючи агресивного нарощування ризикових активів в умовах підвищеної невизначеності.

2.4. Регуляторні зміни та вимоги Національного банку України

Регуляторне середовище у 2026–2028 роках характеризується подальшим посиленням вимог до стійкості банківської системи, зокрема через:

✓ Впровадження стандартів Basel III/IV

Національний банк продовжує імплементацію вимог до:

- структури та якості капіталу;
- формування буферів капіталу;
- нормативів ліквідності (LCR, NSFR).

Для Банку це означає:

- необхідність підтримання достатнього запасу капіталу;
- пріоритет високоякісних активів;
- обмеження агресивного кредитного зростання.

✓ Посилення вимог до оцінки кредитного ризику

Національний банк підвищує вимоги до:

- класифікації активів;
- формування резервів;
- якості забезпечення.

Для Банку це означає:

- концентрацію на якісних позичальниках;
- обмеження бланкового кредитування;
- підвищену увагу до якості застави.

✓ Стрес-тестування та капітал

Національний банк продовжує практику регулярного стрес-тестування банків.

Для Банку це означає:

- необхідність підтримання запасу капіталу;
- здатність витримувати негативні макросценарії;

- обмеження ризикових операцій.

Обрана стратегія дозволяє Банку виконувати регуляторні нормативи з достатнім запасом та мінімізує ризик необхідності додаткової капіталізації.

2.5. Очікування клієнтів та поведінкові зміни

Клієнти Банку в умовах воєнної економіки орієнтуються на:

- надійність фінансової установи;
- безперебійність проведення платежів;
- швидкість та якість обслуговування.

Це визначає наступні ключові вимоги до Банку:

1. **Гарантія збереження капіталу та фінансова стійкість:** бізнес-клієнти готові тримати значні залишки на поточних рахунках з мінімальною доходністю, якщо банк демонструє абсолютну фінансову стійкість та контрольований низький рівень проблемної (NPL) заборгованості.
2. **Безперебійність операційної діяльності (24/7):** клієнти очікують стабільної роботи дистанційних каналів обслуговування, безперервності платежів та здатності банку забезпечувати функціонування інфраструктури в умовах підвищених операційних ризиків (зокрема блекаутів та кібератак).
3. **Експертність у продуктах та послугах любого рівня складності:** попит на швидке та безпроблемне оформлення складних фінансових продуктів, зокрема банківських гарантій (де Банк вже має досвід) та/або валютних операцій.

РОЗДІЛ 3. Стратегічна амбіція

3.1. Стратегічне бачення Банку

Місія

Забезпечення безперебійної фінансової стабільності та зберігання коштів наших клієнтів за будь-яких макроекономічних умов.

Ми існуємо для того, щоб бізнес та громадяни мали надійну фінансову опору, забезпечуючи стабільність грошових потоків та доступ до ключових банківських сервісів

Візія на 2028 рік

Через 3 роки АТ КБ «ГЛОБУС» — це еталон фінансової надійності в Україні. Ми гарантуємо збереження капіталу акціонерів та клієнтів через зважену ризик-політику, абсолютну ліквідність та фокус на високоякісних низькоризикових інструментах.

Наші ключові цінності :

1. **Надійність понад усе:** відмова від рішень, що можуть створювати ризики для коштів клієнтів або капіталу заради короткострокової доходності.
2. **Довіра та прозорість:** відкрита комунікація з регулятором, акціонерами та клієнтами з дотриманням високих стандартів комплаєнсу та корпоративного управління.

3. **Операційна ефективність:** раціональне використання ресурсів, впроваджуючи автоматизацію процесів з метою стримування зростання витрат та підвищення ефективності діяльності.
4. **Надійність транзакційної інфраструктури:** гарантія безперебійної роботи платіжних сервісів та виконання операцій клієнтів у режимі 24/7/365.
5. **Якість та безперервність обслуговування клієнтів:** забезпечення стабільного та своєчасного обслуговування клієнтів, що є ключовим фактором довіри та утримання клієнтської бази, зокрема у сегменті МСБ.

3.2. Цільова бізнес-модель

Банк реалізує модель, орієнтовану на поєднання фінансової стійкості, контрольованого ризику та стабільних джерел доходу.

Основні характеристики моделі

Вимір моделі	Поточний стан	Цільова модель воєнного часу
Генерація доходу	Частково залежить від кредитного портфеля	Фокус на комісійних доходах та безризикових інструментах
Структура активів	Збалансована	Переважання високоліквідних активів та ОВДП
Кредитування	Помірне	Цільові кредити, кредити МСБ, участь у державних програмах
Операційна модель	Значна частка ручних процесів	Підвищення рівня автоматизації
Клієнтський підхід	Продуктовий	Транзакційно-орієнтований

Ключові елементи бізнес-моделі

1. Безризикові та низькоризикові активи як основа балансу на період воєнного стану

Основну частку активів становлять:

- державні цінні папери;
- кошти в Національному банку;
- інші високоліквідні інструменти.

2. Комісійний бізнес як драйвер доходів

Основні напрями:

- документарні операції (банківські гарантії);
- розрахунково-касове обслуговування;
- валютні операції.

3. Кредитування з контрольованим ризиком

Кредитна діяльність здійснюється:

- для позичальників з незначним ризиком;
- за наявності забезпечення;
- за цільовими кредитними програмами;
- із пріоритетом державних програм (зокрема «5-7-9», енергоефективність, «Оселя» тощо).

4. Транзакційна модель взаємодії з клієнтами

Банк орієнтується на:

- залучення операційних залишків клієнтів;
- розвиток розрахункових операцій;
- довгострокові відносини з клієнтами МСБ.

3.3. Позиціонування на ринку

Банк реалізує нішеву конкурентну стратегію, орієнтовану на сегменти з контрольованим рівнем ризику та стабільною доходністю.

Основні напрями позиціонування

1. **Лідерство в документарних операціях:** ми закріплюємо наші позиції (Топ-3) на ринку банківських гарантій, генеруючи стабільний комісійний дохід без суттєвого навантаження на капітал (темпи приросту комісійних доходів випереджає ринок: +35% проти +12% по системі).
2. **Свій Банк для МСБ:** клієнти обирають нас не за найнижчу ставку по кредиту, а за надійність розрахунків, стабільний клієнт-банк та персонального менеджера, який завжди на зв'язку.
3. **Ваші гроші завжди у безпеці:** ми не обіцяємо високих ставок за депозитами для громадян, але гарантуємо абсолютний захист завдяки надліквідній структурі балансу.
4. **Експертний партнер державних програм:** ми виступаємо ключовим провідником державної підтримки в реальний сектор, забезпечуючи клієнтам доступ до пільгового фінансування (5-7-9%, еОселя).

3.4. Фінансова амбіція

Фінансова стратегія Банку базується на принципі стабільності та передбачуваності результатів.

Показник	Цільове значення (01.01.2029)	Стратегічне обґрунтування
ROE (Рентабельність капіталу)	~10,0%	Свідома відмова від високоризикового кредитування. В період воєнного стану Банк фіксує стабільну, хоч і нижчу доходність через інвестування вільної ліквідності в низькоризикові інструменти, переважно в ОВДП.
Cost/Income (CIR)	< 44,0%	Утримання показника в умовах жорсткого тиску на зарплати. Мета — не допустити зростання вище 44% за рахунок цільової автоматизації.
NPL (Непрацюючі кредити)	< 10,0%	Результат виваженої кредитної політики. Банк фінансує лише перевірених позичальників з надійною заставою.

Показник	Цільове значення (01.01.2029)	Стратегічне обґрунтування
CAR (Адекватність капіталу)	На рівні середнього значення по системі	Капітал зростає до ~1,4 млрд грн. Банк здатен витримати будь-який макроекономічний шок без потреби у вливаннях від акціонерів.
Структура активів на період воєнного стану	~70% безризикові	Кредитний портфель несуттєво зростає (~ 5 млрд грн), тоді як портфель ОВДП зростає до ~16 млрд грн.

Стратегічний підхід до прибутковості

В умовах воєнного стану Банк відмовляється від моделі отримання високої прибутковості за рахунок підвищеного ризику та переходить до моделі стабільного фінансового результату, що забезпечується:

- доходами від низькоризикових інструментів;
- комісійними доходами;
- контрольованими операційними витратами.

РОЗДІЛ 4. Ключові стратегічні завдання

4.1. Завдання 1: Стабільність та якість прибутковості

В умовах макроекономічної волатильності та воєнного стану Банк орієнтується на формування стабільного та прогнозованого фінансового результату, що забезпечує збереження капіталу та підтримання операційної стійкості.

Основний акцент переноситься з максимізації дохідності на забезпечення її якості та передбачуваності.

Ключові напрями:

- **Управління портфелем низькоризикових активів.** Активне управління портфелем ОВДП (який складатиме основу активів) для фіксації максимальної безризикової маржі.
- **Розвиток комісійних доходів.** Зростання чистих комісійних доходів (ЧКД). Орієнтування центру генерації прибутку на платіжні сервіси, документарні операції (гарантії) та РКО.
- **Оптимізація вартості фондування.** Орієнтація на залучення трансакційних залишків клієнтів як джерела стабільного та відносно дешевого фондування.

4.2. Завдання 2: Підтримання високої якості кредитного портфеля

Кредитний портфель утримується на консервативному рівні (~5 млрд грн), що дозволяє жорстко контролювати ризики та утримувати NPL < 10%.

Ключові напрями

- **Фокус на якісних позичальниках.** Кредитування здійснюється для клієнтів із підтвердженою платоспроможністю та зрозумілою бізнес-моделлю.
- **Пріоритет забезпеченого кредитування.** Надання кредитів із належним рівнем забезпечення.
- **Розвиток кредитування через державні програми.** Використання програм (зокрема «5-7-9», енергоефективність, «Оселя», тощо).
- **Моніторинг кредитного ризику.** Впровадження механізмів раннього виявлення погіршення фінансового стану позичальників.

4.3. Завдання 3: Стабільна фондова база та ліквідність

Ліквідність — наша важлива перевага на ринку.

Підтримання високого рівня ліквідності в умовах воєнного стану є ключовим елементом бізнес-моделі Банку та основою довіри клієнтів.

Ключові напрями:

- **Забезпечення значного запасу ліквідності.** Підтримання високої частки високоліквідних активів у балансі Банку.
- **Збалансованість активів та пасивів.** Контроль строкової структури балансу для мінімізації ризиків ліквідності.
- **Розвиток трансакційної ресурсної бази.** Залучення коштів клієнтів через розрахунково-касове обслуговування та підтримання стабільних залишків на рахунках.

4.4. Завдання 4: Операційна ефективність

Банк орієнтується на стримування зростання операційних витрат та підвищення ефективності діяльності в умовах інфляційного тиску (*CIR на рівні ~44%*). Автоматизація розглядається як ключовий інструмент стримування зростання витрат в умовах інфляційного тиску.

Ключові напрями

- **Оптимізація бізнес-процесів.** Перегляд та вдосконалення внутрішніх процесів з метою підвищення ефективності.
- **Раціональне використання ресурсів.** Контроль витрат та оптимізація структури витрат Банку.
- **Автоматизація операційних процесів.** Банк здійснює поетапне впровадження автоматизації рутинних операцій з метою підвищення ефективності та зниження операційних витрат.
- **Розвиток дистанційного обслуговування клієнтів.** Банк забезпечує розвиток дистанційних каналів обслуговування як ключового елементу безперервності діяльності в умовах воєнних ризиків.

4.5. Завдання 5: Технологічний розвиток та надійність інфраструктури

Технологічна стійкість є ключовою умовою безперервності діяльності Банку.

Ключові напрями

- **Забезпечення безперебійної роботи систем.** Підтримання стабільної роботи клієнтських та внутрішніх систем у режимі 24/7/365.
- **Розвиток ІТ-інфраструктури.** Підвищення надійності та захищеності інформаційних систем.
- **Кібербезпека.** Впровадження сучасних підходів до захисту даних та протидії кіберзагрозам.

4.6. Завдання 6: Клієнтський досвід та сегментація

Банк орієнтується на розвиток довгострокових відносин із клієнтами, зокрема у сегменті МСБ.

Ключові напрями

- **Фокус на сегменті МСБ.** Розвиток комплексного обслуговування клієнтів малого та середнього бізнесу.
- **Підвищення якості обслуговування.** Забезпечення стабільності, швидкості та передбачуваності обслуговування клієнтів.
- **Індивідуальний підхід.** Надання рішень з урахуванням потреб клієнтів та специфіки їх діяльності.
- **Цифрова екосистема обслуговування.** Розбудова дистанційних каналів як базового інструменту взаємодії, що забезпечує клієнтам МСБ швидкість операцій та автономність у керуванні фінансами 24/7.

РОЗДІЛ 5. Бізнес-напрями

5.1. Корпоративний бізнес: стратегія розвитку

Стратегія корпоративного бізнесу спрямована на розвиток трансакційного обслуговування та документарних операцій при обмеженому рівні кредитного ризику.

Ключові напрями

- **Трансакційне обслуговування клієнтів.** Банк розвиває модель основного розрахункового банку для корпоративних клієнтів, забезпечуючи стабільність платежів, швидкість операцій та індивідуальний підхід.
- **Розвиток документарних операцій.** Банк посилює позиції у сегменті банківських гарантій (ТОП-3 на ринку), що забезпечує:
 - ✓ стабільний комісійний дохід;
 - ✓ мінімальне навантаження на капітал;
 - ✓ залучення клієнтів із якісним профілем ризику.
- **Кредитування з обмеженим ризиком.** Кредитування корпоративних клієнтів здійснюється:
 - ✓ за наявності належного забезпечення;

- ✓ для клієнтів із підтверженою фінансовою стійкістю;
- ✓ у рамках державних та міжнародних кредитних програм.

5.2. Малий та середній бізнес (МСБ)

МСБ є ключовим сегментом клієнтської бази Банку та основним джерелом стабільної ресурсної бази.

Ключові напрями

- **Трансакційна модель обслуговування.** Банк орієнтується на залучення операційних залишків клієнтів МСБ через комплексне розрахунково-касове обслуговування.
- **Розвиток кредитування через державні програми.** Основний розвиток кредитування МСБ здійснюється через участь у державних та міжнародних програмах, зокрема:
 - ✓ програма «Доступні кредити 5-7-9%»;
 - ✓ програми енергоефективності;
 - ✓ інші програми з компенсацією відсоткової ставки або частини тіла кредиту.
- **Пакетне обслуговування клієнтів.** Банк впроваджує модель комплексного обслуговування, що передбачає:
 - ✓ використання клієнтом розрахункових рахунків у Банку;
 - ✓ концентрацію операційної діяльності клієнта в Банку;
 - ✓ поєднання трансакційних та кредитних продуктів.

5.3. Роздрібний бізнес: продукти та канали

Стратегія роздрібногo бізнесу орієнтована на збереження коштів клієнтів, розвиток платіжних сервісів та обмеження кредитного ризику.

Ключові напрями

- **Залучення коштів населення.** Банк позиціонує себе як надійна установа для збереження коштів фізичних осіб, забезпечуючи високий рівень ліквідності та стабільність.
- **Розвиток дистанційних каналів обслуговування.** Основний акцент робиться на розвитку мобільного застосунку та дистанційних сервісів для щоденного обслуговування клієнтів.
- **Обмеження бланкового кредитування.** Банк обмежує розвиток незабезпеченого кредитування, зосереджуючись на продуктах із контрольованим рівнем ризику.
- **Кредитування в рамках державних програм.** Участь у роздрібному кредитуванні здійснюється переважно через державні програми (зокрема «Оселя», тощо), що дозволяє мінімізувати ризики.
- **Іпотечне кредитування на первинному ринку.** Банк надає кредити населенню на придбання житла на первинному ринку, що сприяє встановленню партнерських відносин із забудовниками та девелоперами і розширенню клієнтської бази.

5.4. Комісійний бізнес та небанківські доходи

Комісійні доходи є одним із ключових джерел стабільної прибутковості Банку.

Ключові напрями

- **Валютні операції (FX).** Забезпечення потреб клієнтів у валютних операціях із формуванням доходу за рахунок спреду.
- **Партнерські програми.** Розвиток співпраці з партнерами для надання супутніх послуг клієнтам без прийняття додаткового ризику на баланс Банку.
- **Розвиток API та інтеграцій.** Надання доступу до банківської інфраструктури для сторонніх сервісів із метою генерації додаткових комісійних доходів.

5.5. Казначейство та управління активами і пасивами (ALM)

Казначейство є ключовим центром ефективного управління розривами ліквідності та доходу від безризикових активів

Ключові напрями

- **Управління портфелем ОВДП.** ОВДП формують основу активів Банку та забезпечують стабільний дохід із мінімальним рівнем ризику.
- **Управління ліквідністю.** Банк забезпечує підтримання достатнього рівня ліквідності для виконання зобов'язань перед клієнтами.
- **Управління процентним ризиком.** Контроль впливу змін процентних ставок на дохідність Банку.
- **Оптимізація вартості фондування:** Забезпечення балансу між вартістю залучених ресурсів та дохідністю активів.

РОЗДІЛ 6 Фінансова модель та прогноз (2026–2028 роки)

6.1. Загальні принципи фінансової моделі в умовах воєнного стану

Фінансова модель Банку базується на консервативному підході до управління активами та ризиками і передбачає забезпечення стабільної прибутковості за рахунок низькоризикових інструментів.

Ключові принципи:

- переважання високоліквідних активів або низькоризикових (гарантії тощо) у структурі балансу;
- виважене зростання кредитного портфеля;
- розвиток комісійних доходів як альтернативи процентній маржі;
- контроль операційних витрат в умовах інфляційного тиску.

6.2. Баланс Банку в умовах воєнного стану

Головний акцент у структурі балансу — домінування низькоризикових активів (ОВДП та грошові кошти) в період воєнного стану та помірне зростання кредитного портфеля МСБ з залученням стабільних пасивів корпоративного сектору.

Показник	01.01.2026	01.01.2029	Стратегічний коментар
Грошові кошти та їх еквіваленти	694	1 796	Зростання у 2,5 рази для гарантування 100% миттєвої ліквідності.
ОВДП	10 532	15 858	Ядро активів (~65% балансу). Гарантований дохід без ризику дефолту.
Кредити клієнтів (Брутто)	3 174	5 000	Консервативне утримання портфеля без роздування ризиків.
<i>в т.ч. кредити юридичних осіб</i>	1 602	3 024	Фокус на надійному кредитуванні МСБ з ліквідною заставою.
<i>в т.ч. кредити фізичних осіб</i>	1 572	1 976	Планове згорання незабезпеченого бланкового кредитування.
Інші активи	4 752	1 909	Вивільнення ліквідності з непрофільних активів.
Загальні активи	19 152	24 563	Зважене зростання балансу.

Кошти клієнтів	16 286	21 879	
<i>в т.ч. кошти юридичних осіб</i>	13 595	18 436	Банк як головний трансакційний партнер для бізнесу.
<i>в т.ч. кошти фізичних осіб</i>	2 690	3 443	Органічний приріст через мобільний застосунок.

Капітал	1 081	1 439	Стабільне нарощування запасу міцності.
----------------	--------------	--------------	--

Основні тенденції:

- зростання частки ОВДП як базового інструменту розміщення ліквідності;
- підтримання значного обсягу грошових коштів для забезпечення миттєвої ліквідності;
- стримане зростання кредитного портфеля без розширення ризикових сегментів;
- зменшення частки непрофільних активів.

Баланс Банку формується як стійка та високоліквідна структура, що дозволяє забезпечити виконання зобов'язань перед клієнтами за будь-яких умов.

6.3. Структура доходів та фінансовий результат (P&L)

Фінансова модель передбачає поступову зміну структури доходів Банку, а саме перенесення центру генерації прибутку на трансакційний бізнес, документарні операції та операції з цінними паперами.

млн грн

Показник	01.01.2026	01.01.2029
ЧПД (Чистий процентний дохід)	747	1 057
ЧКД (Чистий комісійний дохід)	343	483
Торговий результат	472	665
Інші операційні доходи	104	155
Інші операційні витрати	-75	-115
Адміністративні витрати	-1 205	-1 810
<i>в т.ч. Зарплата</i>	-970	-1 362
Операційний результат	386	435
Витрати на резерви	-19	-232
Інші доходи	24	19
Інші витрати	-8	-11
Прибуток до оподаткування	383	211
Податок на прибуток	-96	-52
Прибуток після оподаткування	287	159

Основні фактори:

- **Збільшення частки комісійних доходів**, зокрема від документарних операцій.
- **Контроль операційної ефективності** при одночасному зростанні витрат на персонал (інвестиція у висококваліфікований персонал).
- **Консервативне резервування (232 млн грн) як фундамент безпеки активів.**
- **Фінансова стійкість через диверсифікацію:** трансформація моделі в сторону трансакційного доходу (+41% росту ЧКД та торгового результату), що нівелює тиск інфляційних витрат.

6.4. Кредитний портфель

Кредитний портфель Банку формується на основі виваженої політики та обмеженого ризик-апетиту.

Основні характеристики:

- виважене зростання портфеля МСБ;
- скорочення частки незабезпеченого роздрібного кредитування;
- орієнтація на державні та міжнародні програми.

Показник	01.01.2026	01.01.2029	Коментар
Загальний кредитний портфель (брутто), млн грн	3 174	5 000	Помірне зростання без розширення ризикових сегментів
Кредити юридичних осіб, млн грн	1 602	3 024	Фокус на МСБ із підтвердженою платоспроможністю та забезпеченням
Кредити фізичних осіб, млн грн	1 572	1 976	Планове скорочення бланкового кредитування
Частка забезпечених кредитів, %	75%	~85%	Посилення вимог до застави та якості позичальників
Частка кредитів у держпрограмах, %	35%	~50%	Розширення участі у державних та міжнародних програмах
Частка бланкового кредитування, %	25%	~15%	Свідоме згорання ризикових продуктів
Рівень NPL, %	13,8%	<10%	Обережна кредитна політика

Кредитний портфель формується як додаткове, а не основне джерело доходу, із фокусом на якість та мінімізацію ризиків.

6.5. Капітал та нормативи

Банк підтримує рівень достатності капіталу з запасом до нормативних вимог НБУ, що забезпечує стійкість до стресових сценаріїв та можливість контрольованого розвитку.

Основні орієнтири:

- зростання капіталу за рахунок прибутку;
- підтримання нормативів із запасом;
- обмеження ризикових активів.

6.6. Ключові фінансові показники (KPI)

Показник	01.01.2026	01.01.2029	Оцінка цільового стану
CIR (Витрати / Доходи)	40%	44%	Контрольоване утримання показника. Зростання на 4 в.п. зумовлене інфляційним тиском, який частково компенсується скороченням витрат на оплату праці за рахунок автоматизації.
ROE (Рентабельність капіталу)	33%	10%	Забезпечення стабільного рівня рентабельності за рахунок переходу від високоризикових надприбутків до прогнозованої та стабільної доходності.
ROA (Рентабельність активів)	2%	1%	Плата за надійні активи із стабільною маржинальністю.
Прибуток після оподаткування	287 млн	159 млн	Банк залишається стабільно прибутковим з мінімальними кредитними ризиками.

Динаміка показників відображає перехід Банку до консервативної моделі діяльності.

Основні тенденції:

- зниження рентабельності (ROE) як результат обмеження ризику;
- контроль показника CIR в умовах зростання витрат;
- підтримання низького рівня проблемної заборгованості.

Фінансові показники Банку відображають стабільну та передбачувану модель діяльності з обмеженим рівнем ризику.

6.7. Сценарний аналіз

Сценарне моделювання використовується для оцінки стійкості фінансової моделі Банку до змін макроекономічних умов.

1. Базовий сценарій:

Умови:

- ✓ поступове зниження облікової ставки Національного банку;
- ✓ контрольована інфляція;
- ✓ помірне зростання економіки.

Тригери реалізації:

- ✓ облікова ставка Національного банку: 10–13%;
- ✓ інфляція: 5–8%;
- ✓ відсутність різких валютних коливань;
- ✓ стабільна динаміка ВВП.

Фінансовий результат:

- ✓ ROE: ~10%;
- ✓ CIR: ~44%;
- ✓ NPL: <10%;

Банк забезпечує стабільну прибутковість без підвищення ризику.

2. Стрес-сценарій:

Умови:

- ✓ погіршення макроекономічної ситуації;
- ✓ зростання процентних ставок;
- ✓ зниження платоспроможності клієнтів.

Тригери реалізації:

- ✓ облікова ставка Національного банку: >15–17%;
- ✓ інфляція: >10–12%;
- ✓ зростання NPL у системі;
- ✓ девальвація гривні >10–15%.

Фінансовий результат:

- ✓ ROE: < 5 %;
- ✓ CIR: >45%;
- ✓ NPL: > 20% (контрольований рівень);

Банк залишається прибутковим та ліквідним, без потреби в докапіталізації.

3. Оптимістичний сценарій:

Умови:

- ✓ стабілізація економіки;
- ✓ зниження ставок;
- ✓ активізація бізнес-активності.

Тригери реалізації:

- ✓ облікова ставка Національного банку: <10%;
- ✓ інфляція: <5%;
- ✓ зростання ВВП >3–4%;
- ✓ приплив інвестицій.

Фінансовий результат:

- ✓ ROE: > 15%;
- ✓ CIR: ~38–40%;
- ✓ NPL: <10%;

Банк використовує ліквідність для розширення кредитування у безпечних сегментах.

Фінансова модель Банку є стійкою до змін макроекономічних умов та забезпечує збереження ліквідності, капіталу та прибутковості в усіх сценаріях.

РОЗДІЛ 7. Ризик-апетит та контроль

7.1. Декларація ризик-апетиту

У 2026–2028 роках Банк реалізує консервативну модель управління ризиками, що базується на пріоритеті збереження капіталу, ліквідності та коштів клієнтів.

Умови підвищеної макроекономічної невизначеності визначають необхідність обмеженого ризик-апетиту як єдиної стійкої моделі розвитку.

Банк свідомо відмовляється від підходів, орієнтованих на короткострокове зростання прибутковості за рахунок підвищеного ризику.

Ризик-апетит Банку є контрольованим та підпорядкованим стратегічній цілі фінансової стійкості.

Ключові принципи:

- **Пріоритет збереження капіталу:** будь-які управлінські рішення оцінюються з точки зору їх впливу на капітал та ліквідність.
- **Свідома відмова від ризикового зростання:** Банк не конкурує за рахунок прийняття підвищеного ризику, а формує доходність через стабільні інструменти.
- **Ліквідність як стратегічна перевага:** надлишкова ліквідність розглядається як основа довіри клієнтів та здатності Банку діяти в кризових умовах.
- **Передбачуваність фінансового результату:** Банк прагне до стабільності показників незалежно від макроекономічних коливань.

7.2. Кредитний ризик: цільові показники та ліміти

Кредитний ризик є ключовим фактором потенційних втрат, тому Банк формує кредитну політику з акцентом на якість, а не на обсяг. Цільові орієнтири за ключовими показниками кредитного ризику визначені в Декларації про ризик-апетит Банку та використовуються як основа для управління якістю кредитного портфеля.

Кредитування в цій моделі не є драйвером зростання, а є інструментом роботи з перевіреними клієнтами в межах контрольованого ризику.

Банк обмежує:

- незабезпечене кредитування;
- роботу з клієнтами із нестабільною фінансовою історією;
- концентрацію ризиків у окремих сегментах.

Основним вектором розвитку є кредитування в рамках державних програм, що дозволяє поєднати доступність фінансування для клієнтів із контрольованим рівнем ризику для Банку.

7.3. Ринковий та процентний ризик

З огляду на структуру активів Банку, в якій переважають інструменти з фіксованою дохідністю (зокрема ОВДП та інструменти Національного банку), процентний ризик є одним із ключових факторів, що впливає на фінансовий результат.

Банк не використовує ринкові коливання як джерело спекулятивного доходу, а формує доходність через стабільні та прогнозовані інструменти.

Основні підходи до управління ризиком:

- **Управління дюрацією портфеля:** Банк здійснює контроль строкової структури портфеля ОВДП та інших інструментів з метою обмеження чутливості до змін процентних ставок.
- **Балансування активів і пасивів:** Банк забезпечує узгодженість строків залучення ресурсів та їх розміщення.
- **Стрес-тестування процентного ризику:** Банк регулярно проводить моделювання впливу змін облікової ставки Національного банку на фінансовий результат Банку.
- **Управління валютним ризиком:** Банк дотримується політики мінімізації відкритої валютної позиції.

Ключові орієнтири

Показник	Орієнтир	Коментар
Відкрита валютна позиція	мінімальна	Обмеження валютного ризику
Чутливість до ставок	контрольована	Вплив на доходність керований
Частка активів із фіксованою дохідністю	висока (>70%)	Забезпечення стабільності доходу

Обрана модель управління ринковим та процентним ризиком дозволяє Банку забезпечити стабільність процентного доходу навіть в умовах зміни макроекономічних параметрів.

Банк формує доходність не за рахунок прийняття ринкового ризику, а за рахунок ефективного управління структурою балансу.

7.4. Ризик ліквідності

Ліквідність є центральним елементом бізнес-моделі Банку в умовах воєнного стану та основою довіри клієнтів. Банк формує ліквідність із запасом, розглядаючи її як ключовий інструмент забезпечення стійкості.

Високий рівень ліквідності в умовах воєнного стану дозволяє:

- забезпечувати виконання зобов'язань за будь-яких умов;
- уникати залежності від нестабільного фондування;

- оперативно реагувати на зміни ринку.

У кризових сценаріях ліквідність трансформується у ключову конкурентну перевагу Банку.

7.5. Операційний та комплаєнс-ризик

В умовах воєнної економіки, цифровізації та підвищених кіберзагроз операційний ризик набуває критичного значення для стабільності банківської діяльності.

Безперервність роботи Банку, захист даних клієнтів та відповідність регуляторним вимогам розглядаються як базові умови функціонування та довіри до Банку.

Основні підходи

- **Забезпечення безперервності діяльності (BCP):** Банк впроваджує та підтримує систему безперервності бізнесу, що забезпечує виконання ключових операцій навіть в умовах надзвичайних ситуацій. Критичні процеси Банку мають резервні сценарії функціонування, включаючи роботу в умовах блекаутів та фізичних загроз інфраструктурі.
- **Кібербезпека як пріоритет №1:** Банк реалізує комплекс заходів із захисту інформаційних систем та клієнтських даних. Захист даних розглядається як ключовий елемент фінансової стійкості та репутації Банку.
- **Відповідність вимогам фінансового моніторингу (AML/KYC):** Банк дотримується високих стандартів фінансового моніторингу та ідентифікації клієнтів. Нульова толерантність до сумнівних операцій є свідомим управлінським рішенням, спрямованим на захист Банку від регуляторних та репутаційних ризиків.
- **Автоматизація операційних процесів:** Банк впроваджує автоматизацію для мінімізації операційного ризику та зниження залежності від людського фактору. Автоматизація дозволяє одночасно підвищити ефективність та зменшити ймовірність помилок у масових операціях.
- **Цифровізація та дистанційні процеси:** Банк розвиває дистанційні канали обслуговування, включаючи інструменти відеоверифікації клієнтів відповідно до вимог Національного банку України. Цифрові процеси забезпечують доступність послуг та стійкість операційної моделі Банку в умовах обмежень фізичної присутності.

Ключові орієнтири:

Показник	Орієнтир	Коментар
Інциденти інформаційної безпеки	мінімізація	Постійний моніторинг та реагування
Частка автоматизованих процесів	зростання	Зниження операційного ризику
Частка дистанційних операцій	зростання	Підвищення доступності сервісів
Відповідність AML/KYC	100%	Виконання вимог Національного банку

Система управління операційним та комплаєнс-ризиком забезпечує Банку здатність функціонувати безперебійно, відповідати регуляторним вимогам та захищати клієнтів навіть в умовах підвищених зовнішніх ризиків.

Операційна стійкість є невід’ємною складовою фінансової стійкості Банку

7.6. Моніторинг кредитного ризику та реагування

Банк здійснює регулярний моніторинг фінансового стану позичальників та їх платіжної дисципліни з метою своєчасного виявлення ознак погіршення якості кредитного портфеля. Моніторинг включає аналіз платіжної поведінки клієнтів, оборотів за рахунками, фінансових показників та інших факторів, що можуть свідчити про підвищення кредитного ризику. У разі виявлення негативних тенденцій Банк вживає заходів реагування, зокрема посилює моніторинг, ініціює комунікацію з клієнтом та, за необхідності, обмежує подальше кредитування.

Такий підхід дозволяє:

- своєчасно виявляти ризики до переходу в категорію проблемної заборгованості;
- зменшувати потенційні втрати;
- підтримувати якість кредитного портфеля в межах затвердженого ризик-апетиту.

РОЗДІЛ 8. Трансформація та інвестиції.

8.1. Загальний підхід до трансформації

У 2026–2028 роках Банк реалізує модель прагматичної трансформації, спрямованої на підвищення операційної ефективності, забезпечення безперервності діяльності та контроль витрат.

Трансформація Банку не є самоціллю, а є інструментом забезпечення фінансової стійкості в умовах інфляційного тиску та воєнних ризиків.

На відміну від підходів, орієнтованих на агресивні інновації, Банк:

- не інвестує у високоризикові технологічні рішення;
- фокусується на ефективності та надійності;
- впроваджує рішення з чітким економічним ефектом.

Обрана модель трансформації відповідає поточним умовам ринку, в яких ключовим фактором конкурентоспроможності є не швидкість зростання, а стабільність, контроль ризиків та ефективність.

8.2. Трансформація операційної моделі

Банк переходить від екстенсивної моделі зростання до моделі підвищення внутрішньої ефективності.

Ключові напрями:

- **Трансформація мережі відділень.** Фізична мережа оптимізується з переходом до формату інклюзивних консультаційних центрів експертизи для МСБ та складних продуктів.
- **Централізація функцій.** Банк створює єдині операційні центри обробки операцій, що дозволяє зменшити витрати, підвищити якість та забезпечити контроль процесів.
- **Перехід до цифрових процесів.** Операції, що не потребують фізичної присутності клієнта, переводяться у дистанційні канали. Це зменшує операційні витрати та підвищує доступність сервісів.

Це дозволяє уникнути дублювання функцій у підрозділах та забезпечити однакову якість виконання операцій незалежно від каналу обслуговування.

8.3. IT-архітектура та технологічна стійкість

IT-інфраструктура Банку розглядається як критичний елемент забезпечення безперервності діяльності, стабільності операцій та захисту даних клієнтів.

В умовах підвищених операційних та кіберризиків Банк приділяє пріоритетну увагу розвитку надійної та контрольованої IT-архітектури, яка забезпечує безперебійну роботу ключових систем незалежно від зовнішніх факторів.

Ключові напрями

- резервування критичних інформаційних систем та баз даних;
- забезпечення альтернативних каналів зв'язку та доступу до систем;
- підвищення рівня кіберзахисту та моніторингу інформаційної безпеки;
- захист та цілісність клієнтських даних;
- регулярне тестування планів безперервності діяльності (BCP).

Такий підхід забезпечує стабільну роботу банківських систем у режимі 24/7, мінімізацію ризику збоїв та втрати даних, безперервність обслуговування клієнтів, відповідність вимогам НБУ щодо операційної та інформаційної

8.4. Автоматизація та управління витратами

Автоматизація є ключовим інструментом стримування витрат та підвищення ефективності.

Ключові напрями

- **Автоматизація рутинних процесів (RPA).** Впровадження програмних роботів для обробки стандартних операцій дозволяє скоротити витрати та зменшити операційний ризик.
- **Відмова від паперового документообігу.** Перехід на цифрові документи знижує витрати, прискорює процеси та підвищує контроль.
- **Використання аналітики та машинного навчання.** Автоматична обробка стандартних транзакцій, ручна участь зберігається лише для нестандартних та ризикових операцій.

Це дозволяє скоротити ручну обробку операцій, зменшити витрати та підвищити швидкість обслуговування клієнтів без збільшення операційного навантаження.

8.5. Розвиток цифрових каналів та дистанційного обслуговування

Дистанційні канали є базовим елементом операційної моделі Банку.

Ключові напрями:

- **Повний цикл дистанційного обслуговування.** Банк забезпечує можливість здійснення більшості операцій без відвідування відділення.
- **Стійкість цифрових каналів.** Забезпечення безперервної роботи навіть в умовах воєнних ризиків.

Такий підхід забезпечує:

- підвищити доступність послуг;
- знизити навантаження на відділення;
- забезпечити безперервність обслуговування.

8.6. Партнерська модель (BaaS)

Банк розвиває модель взаємодії з партнерами для розширення спектру послуг без збільшення ризиків та розширювання дохідної бази без додаткового навантаження на капітал.

Ключові напрями

- інтеграція з фінансово-технологічними рішеннями;
- надання API-доступу до банківських сервісів;
- розвиток партнерських продуктів.

У межах цієї моделі Банк надає інфраструктуру для інтеграції зовнішніх сервісів (фінансових та нефінансових), що дозволяє:

- швидко запускати нові продукти;
- розширювати перелік послуг для клієнтів;
- отримувати додаткові комісійні доходи.

8.7. HR-стратегія та розвиток компетенцій

Банк змінює підхід до управління персоналом, орієнтуючись на ефективність та утримання ключових компетенцій.

Ключові напрями:

- **Фокус на ключових спеціалістах.** Пріоритет утримання IT, аналітиків та експертів.
- **Оптимізація чисельності персоналу.** Зростання бізнесу забезпечується за рахунок автоматизації, а не збільшення штату.
- **Перекваліфікація персоналу.** Працівники бізнес-підрозділів Банку переходять до ролі консультантів.

РОЗДІЛ 9. ESG та репутація (Прагматична відповідальність)

У період макроекономічної нестабільності репутація Банку та його відповідність критеріям ESG (Environmental, Social, Governance) стають ключовими нематеріальними активами, що гарантують довіру клієнтів та доступ до міжнародного капіталу.

9.1. Підхід Банку до ESG

АТ КБ «ГЛОБУС» розглядає ESG не як окремий напрям діяльності, а як інтегровану складову системи управління ризиками, фінансовою стійкістю та довірою клієнтів.

В умовах воєнної економіки ESG набуває прикладного значення: його роль полягає не у формальному дотриманні принципів, а у забезпеченні безперервності фінансових потоків, збереженні коштів клієнтів та стабільності бізнес-моделі Банку. Таким чином, ESG є частиною базової функції Банку як фінансового посередника.

Банк застосовує прагматичний підхід до ESG, відповідно до якого кожна ініціатива оцінюється через її вплив на фінансовий результат, ризики та операційну ефективність. ESG не розглядається як витратний елемент, а як інструмент підвищення якості активів, зниження довгострокових ризиків та зміцнення довіри клієнтів.

Інтеграція ESG у діяльність Банку здійснюється через кредитну політику, цифровізацію процесів, забезпечення безперервності обслуговування клієнтів, а також через систему управління ризиками та корпоративного контролю.

Таким чином, ESG у Банку є складовою фінансової стратегії та безпосередньо підтримує ключову бізнес-модель:

АТ КБ «ГЛОБУС» — банк фінансової стійкості та партнер державних програм.

9.2. Екологічна складова (E): ефективність через цифровізацію та кредитну політику

Екологічна складова ESG у Банку реалізується через ті напрями діяльності, які одночасно забезпечують підвищення ефективності та зниження ризиків.

Ключовим інструментом є цифровізація процесів. Банк послідовно переходить до повністю електронного документообігу, що передбачає створення, обробку та зберігання документів у цифровому вигляді, використання кваліфікованого електронного підпису, а також формування централізованих цифрових дос'є клієнтів.

Такий підхід дозволяє скоротити використання паперу на 70–90% та зменшити витрати на документообіг до 30–50%, водночас підвищуючи швидкість обробки операцій у 2–3 рази. Додатковим ефектом є підвищення керованості процесів: всі документи мають історію змін, доступні для контролю та інтегровані з операційними системами Банку, що суттєво знижує операційний ризик.

Другим ключовим напрямом є інтеграція екологічного підходу у кредитну політику. Банк надає пріоритет фінансуванню проєктів, спрямованих на підвищення енергоефективності клієнтів, зокрема через участь у державних програмах («5-7-9», енергетичні програми) та співпрацю з міжнародними фінансовими організаціями.

Фінансування таких проєктів дозволяє клієнтам знижувати витрати на енергоресурси, що безпосередньо підвищує їх фінансову стійкість і, відповідно, знижує кредитний ризик Банку. Таким чином, екологічний напрям використовується як інструмент покращення якості кредитного портфеля.

У підсумку, екологічна складова ESG у Банку спрямована не лише на зменшення впливу на довкілля, а й на підвищення ефективності та стійкості бізнес-моделі.

9.3. Соціальна складова (S): підтримка працівників, клієнтів та економіки

Соціальна складова ESG для Банку реалізується через забезпечення гідних умов для своїх працівників, доступу клієнтів до фінансових ресурсів, безперервність обслуговування та підтримку економічної активності.

Банк забезпечує для своїх працівників гідні умови праці: охорону праці, безпеку, справедливу заробітну плату, дотримання трудових прав, заборону дитячої чи примусової

праці. запобігає дискримінації за статтю, віком, расою чи іншими ознаками, забезпечує рівні можливості для всіх.

Банк взаємодіє з місцевими жителями, підтримує соціальні проєкти, інвестиції в розвиток інфраструктури, де компанія здійснює діяльність.

Ключовим елементом є участь Банку у державних програмах фінансування, зокрема «Доступні кредити 5-7-9%», «Оселя» та програмах енергоефективності. Банк виступає активним партнером держави у реалізації цих програм, забезпечуючи швидке та прозоре фінансування клієнтів.

Пріоритетними сегментами для кредитування є:

- ММСБ — стимулювання розвитку мікро-, малого та середнього бізнесу як фундаменту економічної стійкості країни та ключового джерела створення нових робочих місць.
- ВПО (внутрішньо переміщені особи) — сприяння соціальній інтеграції та забезпеченню життєвих потреб родин, що втратили домівки, через доступні інструменти іпотечного кредитування.
- Ветерани та ветеранки — підтримка фінансової інклюзії та реінтеграції захисників через надання ресурсів для самореалізації, професійної адаптації та започаткування власної справи після демобілізації.
- ОСББ — фінансування проєктів термомодернізації та енергонезалежності житлового фонду, що сприяє ощадливому споживанню ресурсів та підвищенню енергетичної безпеки держави.

Процеси участі в державних програмах оптимізовані: автоматизовано перевірку клієнтів, спрощено процедури розгляду заявок, сформовано спеціалізовані команди для роботи з МСБ. Це дозволяє суттєво скоротити терміни прийняття рішень та підвищити доступність фінансування для клієнтів.

Другим важливим напрямом є забезпечення безперервності банківських сервісів. Банк гарантує доступність ключових послуг у режимі 24/7 за рахунок більш ширшого використання дистанційного обслуговування та впровадження принципів безбар'єрності в роботі підрозділів Банку за рахунок виконання заходів по підвищенню фізичної та інформаційної інклюзивності Банку. При цьому Банк забезпечує захист даних клієнтів через гарантування приватності та безпеки інформації споживачів.

Це дозволяє клієнтам здійснювати фінансові операції незалежно від зовнішніх обставин, що є критично важливим фактором у поточних умовах.

Окрему роль відіграє якість обслуговування клієнтів. Банк впроваджує стандарти обслуговування (SLA), контролює час реагування на запити, використовує CRM-системи для управління взаємодією з клієнтами та забезпечує персональний підхід до ключових клієнтів.

У результаті соціальна складова ESG забезпечує стабільність клієнтської бази, зростання довіри та підтримку економічної активності клієнтів.

9.4. Корпоративне управління (G): контроль, прозорість та управління ризиками

Корпоративне управління є основою реалізації ESG-підходу та ключовим фактором довіри до Банку.

Банк забезпечує ефективну систему управління ризиками, яка базується на встановленні чітких лімітів ризик-апетиту, регулярному моніторингу портфеля. Це дозволяє виявляти потенційні проблеми на ранніх етапах та вживати превентивних заходів.

Кредитні рішення приймаються на основі стандартизованих процедур, а також з урахуванням результатів стрес-тестування, що забезпечує контроль якості активів навіть в умовах макроекономічної нестабільності.

Важливою складовою є комплаєнс та фінансовий моніторинг. Банк використовує автоматизовані системи перевірки клієнтів за санкційними списками, здійснює моніторинг трансакцій у режимі реального часу та постійно оновлює правила відповідно до вимог Національного банку України. Це дозволяє мінімізувати регуляторні ризики та захистити репутацію Банку.

Прозорість управління забезпечується через впровадження системи KPI, регулярну звітність Правлінню та Наглядовій раді Банку, а також використання інструментів аналітики для контролю виконання стратегії. Чітке розмежування відповідальності дозволяє забезпечити ефективне управління та швидке прийняття рішень.

Таким чином, корпоративне управління в Банку спрямоване на забезпечення контролю, прозорості та стійкості бізнес-моделі.

9.5. Загальний ефект ESG для Банку

Інтеграція ESG у діяльність Банку дозволяє досягти комплексного ефекту, який безпосередньо впливає на фінансову стійкість та конкурентоспроможність.

Зокрема, ESG-підхід забезпечує:

- підвищення якості активів за рахунок пріоритетності стійких клієнтів та проєктів;
- зниження кредитних та операційних ризиків;
- стабільність клієнтської бази та зростання довіри;
- доступ до державних та міжнародних програм фінансування;
- відповідність вимогам Національного банку України та ринковим очікуванням.

ESG у Банку є не окремою ініціативою, а системним інструментом управління стабільністю, ефективністю та ризиками

РОЗДІЛ 10. Дорожня карта реалізації стратегії (2026–2028 роки) та система контролю.

10.1. Загальний підхід до реалізації стратегії

Реалізація Стратегії АТ КБ «ГЛОБУС» (далі - Стратегія) ґрунтується на принципі інтеграції стратегічних цілей у щоденну операційну діяльність Банку.

Стратегія не розглядається як окремий документ, а є основою для прийняття управлінських рішень на всіх рівнях — від Правління Банку до функціональних підрозділів.

Ключовими принципами реалізації є:

- відповідність усіх управлінських рішень затвердженому ризик-апетиту;
- регулярний моніторинг виконання ключових показників;
- своєчасне виявлення відхилень від планових значень;
- оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища;
- персоналізація відповідальності за досягнення стратегічних цілей.

Такий підхід дозволяє забезпечити не лише виконання планових показників, але й адаптивність Банку до змін макроекономічних умов.

10.2. Поетапний план реалізації (2026–2028 роки)

Реалізація Стратегії здійснюється поетапно з урахуванням пріоритетів розвитку Банку.

2026 рік — стабілізація та закладення фундаменту

У фокусі Банку:

- акцент на помірному зростанні портфеля МСБ та портфеля низькоризикових активів;
- часткове згортання бланкового кредитування у роздрібному сегменті;
- перегляд підходів до управління заставами та кредитним ризиком;
- оптимізація внутрішніх процесів та підготовка до автоматизації.

Основна мета — закріплення консервативної моделі та контроль ризиків.

2027 рік — масштабування ефективності

У фокусі Банку:

- активне залучення клієнтів МСБ на трансакційне обслуговування;
- розширення позицій у документарних операціях (банківські гарантії);
- масштабування участі у державних програмах;
- впровадження автоматизації (RPA) у ключових процесах;
- посилення дистанційних каналів обслуговування.

Основна мета — підвищення операційної ефективності та зростання комісійного доходу.

2028 рік — досягнення цільової моделі

У фокусі Банку:

- стабілізація фінансових показників відповідно до стратегічних цілей;
- формування стійкої клієнтської бази МСБ;
- досягнення цільових KPI ((ROE ~10%, CIR < 44%, NPL < 10%);
- закріплення позиції Банку як трансакційного партнера для бізнесу;
- повна інтеграція цифрових процесів у діяльність Банку.

Основна мета — вихід на стабільну, передбачувану модель прибутковості.

10.3. Система контролю виконання Стратегії

Контроль реалізації Стратегії здійснюється на основі системи ключових показників ефективності (KPI), які відображають фінансову стійкість, якість активів, ефективність операцій та ліквідність Банку. KPI формуються з урахуванням фінансової моделі Банку та затвердженого ризик-апетиту, а також використовуються як інструмент управління в межах базового та стресових сценаріїв розвитку.

Моніторинг здійснюється на регулярній основі з використанням принципу “світлофора”:

- Green — показник відповідає плану;
- Yellow — наявні відхилення, що потребують коригування;
- Red — критичне відхилення, що потребує негайних управлінських рішень.

Контроль здійснюється на рівні Правління з регулярним інформуванням Наглядової ради.

10.4. Система реагування: KPI → тригери → управлінські дії

Для забезпечення ефективної реалізації Стратегії Банк в умовах воєнного стану впроваджує систему раннього реагування на відхилення ключових показників.

Система реагування інтегрована у загальну систему управління Банком та відповідає затвердженому ризик-апетиту.

Моніторинг показників здійснюється на регулярній основі, а у разі відхилення від цільових значень (зони Yellow / Red) відповідні питання виносяться на розгляд Правління та профільних комітетів Банку (ALCO, кредитний комітет, комітет з управління ризиками).

Такий підхід забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень та дозволяє коригувати діяльність Банку залежно від змін зовнішнього середовища.

Таблиця: KPI → тригери → дії

Напрямок	KPI	Yellow (ризик)	Red (критично)	Управлінські дії
Капітал	Нрк >11,5%	11,5% - 10,5%	< 10,5 %	Обмеження кредитування, робота з клієнтами
Прибутковість	ROE (~10%)	↓ на 1 – 20 п.п.	< -10 %	ALCO, перегляд структури доходів, контроль витрат
Ефективність	CIR (<45%)	45 % - 70 %	> 70%	Оптимізація витрат, прискорення автоматизації
Кредитний ризик	NPL (<10%)	10% - 20%	> 20%	Виважене кредитування, формування резервів
Ліквідність	LCR / NSFR	зниження до внутрішніх лімітів	ризик порушення	Залучення довгострокових ресурсів, перехід у високоліквідні активи
Фондова база	Частка корпоративних клієнтів	уповільнення росту (30% - 40%)	значний відтік (> 40%)	Активізація РКО, робота з клієнтами
Комісійний бізнес	ЧКД	зниження темпів (20% - 35%)	стагнація (> 35%)	Перегляд продуктової лінійки, запуск нових ефективних продуктів, стимулювання продажів

10.5. Управління реалізацією стратегії

Для забезпечення виконання Стратегії визначено чітку систему управління:

- **Наглядова рада Банку** — відповідає за контроль реалізації Стратегії в цілому;
- **Правління Банку** — відповідає за досягнення стратегічних KPI;

- **Комітет з управління активами та пасивами (ALCO)** — контролює ліквідність та процентну політику;
- **Кредитний комітет** — забезпечує дотримання ризик-апетиту;
- **Функціональні підрозділи** — відповідають за виконання операційних цілей.

Рішення приймаються на основі аналітики та регулярного моніторингу показників.

10.6. Система моніторингу та звітності

Контроль реалізації Стратегії здійснюється через:

- щомісячний стратегічний dashboard (KPI);
- систему раннього попередження відхилень;
- регулярну звітність Правлінню та Наглядовій раді;
- механізм оперативної ескалації критичних відхилень.

У разі досягнення критичних значень показників (Red zone) Правління ініціює перегляд управлінських рішень та, за необхідності, коригування тактичних заходів.

10.7. Стратегічний результат реалізації

Реалізація цієї системи управління дозволяє Банку:

- забезпечити контроль виконання стратегії в режимі реального часу;
- оперативно реагувати на зміну ринкових умов;
- мінімізувати ризики відхилення від цільових показників;
- забезпечити фінансову стійкість навіть у стресових сценаріях.

Стратегія Банку є не лише планом розвитку, а повноцінною системою управління діяльністю, яка забезпечує передбачуваність результатів та стабільність бізнес-моделі.

РОЗДІЛ 11. Підсумок

Стратегія АТ КБ «ГЛОБУС» на 2026–2028 роки в умовах воєнного стану є усвідомленим вибором Банку на користь фінансової стійкості, контрольованого ризику та передбачуваної бізнес-моделі в умовах макроекономічної невизначеності.

Обрана модель розвитку базується не на припущеннях, а на результатах попередніх років: Банк уже сформував значний запас ліквідності, зміцнив капітал та довів здатність працювати ефективно в умовах високої волатильності. Наступний етап розвитку спрямований не на агресивне зростання, а на збереження та масштабування цієї стійкості.

Банк свідомо відмовляється від підходу максимізації короткострокового прибутку через прийняття підвищених ризиків та переходить до моделі, в основі якої — збереження капіталу, стабільність ліквідності та якість активів. У поточних умовах саме така модель є економічно обґрунтованою та відповідає як ринковим трендам, так і регуляторним очікуванням.

У межах цієї логіки Банк формує чітку стратегічну позицію:

АТ «КБ «ГЛОБУС» — банк фінансової стійкості та партнер державних програм.

Це означає, що Банк одночасно забезпечує високий рівень ліквідності та захист коштів клієнтів, виступає стабільним транзакційним партнером для бізнесу та активно підтримує економіку через участь у державних програмах фінансування.

Реалізація Стратегії дозволить Банку досягти збалансованих результатів: з одного боку — зберегти стабільну прибутковість (ROE ~10%), з іншого — забезпечити високу якість активів (NPL <10%) та контроль витрат (CIR <44%). Такий баланс є ключовим для довгострокової стійкості Банку.

Важливо, що обрана модель є стійкою до змін зовнішнього середовища. Вона передбачає не один сценарій розвитку, а здатність Банку працювати ефективно в різних макроекономічних умовах.

У базовому сценарії Банк забезпечує стабільний фінансовий результат та контроль витрат. У стресових умовах — зберігає ліквідність і платоспроможність завдяки високій частці безризикових активів.

В умовах економічного відновлення — отримує можливість швидко масштабувати кредитування, використовуючи накопичену ліквідність та участь у державних і міжнародних програмах.

Таким чином, Стратегія формує не лише напрям розвитку, а повноцінну систему управління, яка дозволяє Банку адаптуватися до змін без втрати фінансової стійкості.

У результаті реалізації Стратегії Банк:

- забезпечує довгострокове збереження капіталу;
- підтримує стабільну та лояльну клієнтську базу;
- формує передбачувану модель прибутковості;
- зберігає високий рівень ліквідності;
- відповідає вимогам Національного банку України та очікуванням ринку.

Стратегія АТ КБ «ГЛОБУС» на 2026–2028 роки є зваженою, керованою та економічно обґрунтованою моделлю розвитку, яка забезпечує стабільність Банку, контроль ризиків та здатність підтримувати економіку навіть у складних умовах.