

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2024 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

(підпис) Ольга ПЕТУХОВА
(ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

на тему: **« Розроблення стратегії розвитку банківської установи »**

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МА-4-4

Омельченко Катерина Віталіївна
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Керівник: Семененко Катерина Юріївна
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент: _____
(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА
“ ____ ” _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Омельченко Катерини Віталіївни

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Розроблення стратегії розвитку банківської установи
керівник проекту (роботи) Семененко К.Ю. к.е.н., доцент кафедри маркетингу
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 19.12.2023 р. № 1004-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 03.06.2024 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади розроблення стратегії підприємства. Розділ 2. Аналіз поточної стратегії розвитку АТ «ОТП Банк». Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо покращення стратегії розвитку банківських послуг. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу: Основні показники діяльності АТ «ОТП Банк»; Вихідна інформація для побудови модифікованої матриці БКГ за 2021 рік; Модифікована матриця БКГ для АТ «ОТП Банк» за 2021 рік; Вихідна інформація для побудови модифікованої матриці БКГ за 2022 рік; Модифікована матриця БКГ за 2022 рік; Результати модифікованої матриці БКГ; Матриця І. Ансоффа для АТ «ОТП Банк»; Основні напрямки розвитку банківських послуг АТ «ОТП Банк»; Очікувані результати від підвищення активності в «Instagram»; Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.

6. Дата видачі завдання 20.12.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел	25.12.2023 - 19.01.2024	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	22.01.2024 - 09.02.2024	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні засади розроблення стратегії підприємства»	12.02.2024 - 29.03.2024	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз поточної стратегії розвитку АТ «ОТП Банк»»	01.04.2024 - 03.05.2024	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій щодо покращення стратегії розвитку підприємства»	06.05.2024 - 24.05.2024	Виконано
6.	Висновки. Списки використаних джерел	27.05.2024 - 28.05.2024	Виконано
7.	Оформлення роботи	29.05.2024 – 31.05.2024	Виконано

Здобувачка _____ Катерина ОМЕЛЬЧЕНКО
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Катерина СЕМЕНЕНКО
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Омельченко К.В. Розроблення стратегії розвитку банківської установи.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2024.

У кваліфікаційній роботі викладено методичні підходи щодо розроблення стратегій банківських послуг.

В роботі представлена маркетингова характеристика АТ «ОТП Банк» та висвітлюються показники роботи підприємства.

Здійснюється аналіз товарного асортименту АТ «ОТП Банк» використовуючи адаптовану матрицю БКГ і матрицю І. Ансоффа. Визначаються показники для побудови та будуються матриці. Завдяки цьому визначаються та аналізуються сильні та слабкі сторони підприємства. На основі проведеного аналізу виявляється, що товарний портфель підприємства є незбалансованим.

На основі проведеного аналізу розробляються стратегії для кожного СГП. Для АТ «ОТП Банк» рекомендуються такі стратегії: глибше проникнення на ринок, розширення меж ринку, розроблення товару та диверсифікація.

Запропоновано до впровадження маркетинговий захід – підвищення активності в «Instagram». Розраховано очікувані результати від підвищення активності в «Instagram» та визначено вплив заходу на показники роботи підприємства.

Бакалаврська робота викладена на 69 сторінках, містить 17 таблиць. Список літератури складається з 40 джерел.

Ключові слова: стратегія підприємства, маркетингова характеристика підприємства, адаптована матриця БКГ, матриця І. Ансоффа, переваги та недоліки, товарний портфель підприємства.

ANNOTATION

Omelchenko K.V. Development of a banking institution development strategy. Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 075 «Marketing». – National University of Food Technologies, Kyiv, 2024.

In the qualification thesis, methodological approaches to the development of banking service strategies are presented. The work provides a marketing profile of JSC «OTP Bank» and highlights the company's performance indicators. An analysis of the product range of JSC «OTP Bank» is conducted using an adapted BCG matrix and Ansoff matrix. Indicators are determined and matrices are constructed. This allows for the identification and analysis of the company's strengths and weaknesses. Based on the conducted analysis, it is revealed that the company's product portfolio is unbalanced.

Based on the conducted analysis, strategies are developed for each Strategic Business Unit (SBU). For JSC «OTP Bank» the following strategies are recommended: deeper market penetration, market expansion, product development, and diversification. A marketing measure proposed for implementation is increased activity on Instagram. The expected results from increased activity on Instagram are calculated, and the impact of this measure on the company's performance indicators is determined.

The bachelor's thesis is presented on 69 pages and contains 17 tables. The bibliography consists of 40 sources.

Key words: company strategy, company marketing profile, adapted BCG matrix, Ansoff matrix, strengths and weaknesses, company product portfolio.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Омельченко К.В., Семененко К.Ю. Управління маркетинговою стратегією як основа розвитку сучасного підприємства. *Перспективи стабільного розвитку та соціальних комунікацій в умовах сучасних викликів; вітчизняні реалії та світовий досвід*: матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю присвяченої 30-річчю економічного факультету ДДТУ (25-26 квітня 2024 р.) Дніпро: ДДТУ, с. 145-148

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретичні засади розроблення стратегії підприємства.....	11
1.1. Визначення стратегії та її роль у розвитку підприємства.....	11
1.2. Методи аналізу стратегії підприємства.....	20
1.3. Теоретичні засади стратегічного управління на підприємстві..	31
Розділ 2. Аналіз поточної стратегії розвитку АТ «ОТП Банк».....	35
2.1. Маркетингова характеристика АТ «ОТП Банк».....	35
2.2. Оцінювання стратегії АТ «ОТП Банк».....	43
2.2.1. Матричний аналіз за моделлю Ансоффа.....	43
2.2.2. Аналіз складу та структури товарного асортименту АТ «ОТП Банк» за допомогою модифікованої матриці БКГ.....	47
Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо покращення стратегії розвитку банківських послуг.....	52
3.1. Основні напрямки розвитку банківських послуг АТ «ОТП Банк».....	52
3.2. Підвищення активності в соціальній мережі «Instagram».....	53
3.2.1. Маркетингове обґрунтування заходу підвищення активності в соціальній мережі «Instagram».....	53
3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу.....	55
3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від підвищення активності в «Instagram»	56
3.4. Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства	60
Висновки.....	63
Список використаних джерел	65
Додатки	

ВСТУП

Актуальність і практична значущість теми. У сучасному світі банківська сфера відіграє ключову роль у розвитку економіки, забезпечуючи фінансові послуги для підприємств, урядів та населення. З огляду на швидкі зміни в технологіях, регуляторному середовищі та потребах клієнтів, банки змушені постійно адаптувати свої стратегії для збереження конкурентоспроможності. Розроблення ефективних стратегій банківських послуг стає все більш актуальним завданням, оскільки правильний стратегічний напрямок може суттєво вплинути на фінансовий стан банку та його здатність реагувати на виклики ринку.

Важливість цієї теми обумовлена необхідністю банків ефективно управляти своїми ресурсами, оптимізувати продуктову лінійку та впроваджувати інноваційні підходи до обслуговування клієнтів. Успішна стратегія дозволяє банкам не лише залучати нових клієнтів, але й утримувати наявних, підвищуючи їхню лояльність та задоволеність.

Мета даної роботи полягає у дослідженні методичних підходів до розроблення стратегій банківських послуг, аналізі ринку та внутрішнього стану банку, а також визначенні оптимальних стратегічних напрямків розвитку. Використання таких інструментів як адаптована матриця БКГ та матриця І. Ансоффа дозволяє більш глибоко зрозуміти позицію банку на ринку та розробити конкретні рекомендації для покращення його діяльності.

Таким чином, розроблення стратегії банківських послуг є складним, багатограним процесом, що вимагає всебічного аналізу та врахування безлічі факторів. Це дослідження спрямоване на визначення найефективніших підходів та інструментів для забезпечення стабільного та динамічного розвитку банківської установи в умовах сучасного ринку.

Зумовлена необхідністю адаптації банків до швидких змін на фінансових ринках та зростанням конкурентного тиску. В сучасних умовах, коли цифрові технології та фінансові інновації радикально змінюють галузь,

банки повинні розробляти ефективні стратегії для задоволення потреб клієнтів та забезпечення своєї стабільності. Крім того, глобальні економічні виклики, такі як економічні кризи та регуляторні зміни, вимагають від банківської системи гнучкості та стратегічного планування для успішного подолання труднощів.

Проблему стратегії підприємства було досліджено багатьма вченими, такими як: І. Ансофф, П. Брін, О. Гудзь, О. Євмешкіна, Х. Залуцька, Є. Ігнатова, С. Клименко, О. Лабурцева, О. Сумець та іншими.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення та розроблення основних напрямів вдосконалення стратегії підприємства та розроблення заходів, які б сприяли її покращенню.

Відповідно до мети в роботі необхідно визначити та вирішити такі науково-методичні та практичні *завдання*:

- вивчити теоретичні засади щодо стратегії на підприємстві;
- охарактеризувати методи аналізу стратегії підприємства;
- навести маркетингову характеристику АТ «ОТП Банк»;
- провести оцінку товарного асортименту підприємства за допомогою адаптованої матриці БКГ;
- здійснити аналіз структури товарного асортименту з використанням матриці Ансоффа;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення стратегії АТ «ОТП Банк»;
- запропонувати заходи, спрямовані на вдосконалення стратегії підприємства;
- розрахувати очікувані результати;
- довести економічну ефективність запропонованих заходів;
- визначити вплив від впровадження запропонованих заходів надійність підприємства.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є стратегія підприємства.

Предметом дослідження є процес розвитку стратегії підприємства.

Методами дослідження у кваліфікаційної роботі є кабінетні і польові, також використовувалася адаптована матриця БКГ та матриця Ансоффа.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є практичні та теоретичні напрацювання дослідників, які займалися вирішенням проблеми розроблення стратегії банківських підприємств.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційної робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи становить 69 сторінки, включаючи 17 таблиць і 7 рисунків, список використаних джерел складається з 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ

ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Визначення стратегії та її роль у розвитку підприємства

Стратегія, в контексті управління підприємством, є визначальним елементом, що визначає його курс, мету та спрямованість розвитку. В сучасному бізнес-середовищі, що постійно змінюється та вимагає гнучкості в управлінні, правильно розроблена та ефективно впроваджена стратегія стає ключовим фактором успіху підприємства. Саме визначення терміну «стратегія» може здатися очевидним, але його розуміння в контексті стратегічного управління виявляється значно більшим і складнішим завданням. Стратегія включає в себе не тільки визначення цілей та способів їх досягнення, але і аналіз оточення, взаємодію з конкурентами, внутрішні ресурси та здатності підприємства.

Стратегія підприємства – це процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробка комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення [1].

Представимо у табл. 1.1. існуючі визначення стратегії підприємства запропоновані фахівцями зі стратегічного менеджменту.

Таблиця 1.1

Дослідження підходів до визначення сутності стратегії

№	Джерело	Сутність визначення в розрізі впровадження моделі дії
1	2	3
1	А. Зуб	Стратегія – це узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення вставлених довгострокових цілей, шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства.

1	2	3
2	Б. Карлофф	Стратегія – це узагальнена модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів підприємства.
3	Н. Смирнова А. Фоміна	Стратегія – це модель взаємодії всіх ресурсів, що дозволяє підприємству найліпшим чином виконати власну місію і домогтися стійких конкурентних переваг.
4	Л. Зайцев М. Соколова	Стратегія – це комбінація запланованих дій і швидких рішень з адаптації підприємства до нової ситуації, до нових можливостей отримання конкурентних переваг і нових загроз послаблення конкурентних позицій.
		Сутність визначення в розрізі прийняття рішень
5	І. Ансофф	Стратегія – це набір правил для ухвалення рішень, якими підприємство керується в ході власної діяльності.
6	М. Крук	Стратегія – це правила прийняття рішень, які формуються в момент початку їх реалізації.
7	Г. Мінцберг	Стратегія – це послідовна, узгоджена та інтегрована структура управлінських рішень.
8	П. Дойл	Стратегія – це комплекс прийнятих рішень. Сутність визначення в розрізі впровадження управлінського плану
9	М. Мескон М. Альберт Ф. Хедоури	Стратегія – це детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії підприємства і досягнення цілей.
10	А. Томпсон А. Стрікланд	Стратегія – це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб і досягнення вставлених цілей.
11	Р. Фатхутдінов	Стратегія – це програма, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягнення стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності.
12	Л. Мельник	Стратегія – це довгострокові, найбільш принципові, важливі настанови, плани, наміри керівництва підприємства щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту.
13	Б. Райзберг Л. Лозовський Б. Стародубцева	Стратегія – це довгострокові, найбільш принципові, важливі установки, плани, наміри керівництва підприємства щодо відношення до виробництва, доходів і витрат, бюджету, податків, капіталовкладень, цін, соціального захисту.
14	В. Глюк	Стратегія – це уніфікований, інтегрований і зрозумілий план, розроблений таким чином, щоб бути впевненим у досягненні цілей підприємства.
		Сутність визначення в розрізі вибору напряму розвитку
15	Б. Мізюк	Стратегія – це генеральний напрям діяльності підприємства, який повинен призвести до вставленої мети.
16	А. Гітельман	Загальний напрям, генеральна лінія розвитку підприємства.
17	О. Віханський	Стратегія – це довгостроковий, якісно спрямований напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми діяльності, системи взаємовідносин усередині фірми [4].

За наведеним досвідом, стратегія визначається як комплексна програма дій, яка повинна бути реалізована підприємством для досягнення належного

рівня прибутковості у поточному періоді та створення потенціалу для конкурентоспроможного й економічно безпечного розвитку в майбутньому. Такий підхід пояснюється тим, що рівень прибутковості не завжди достатньо відображає стан підприємства і не дає можливості оцінити його потенціал для подальшого розвитку [4].

Зазвичай, термін «стратегія» має тісний зв'язок із ризиком, оскільки будь-яка стратегія виникає на етапі планування бізнесу, а її подальший розвиток вимагає фінансових інвестицій, які завжди несуть певний ризик. Поняття ризику пов'язане з нестабільністю економічного оточення, помилками при розрахунках під час планування, неправильним розподілом ресурсів та недооцінкою ризиків. У контексті стратегічного управління, розуміння й врахування ризиків стає ключовим елементом, оскільки вони можуть впливати на успішність впровадження стратегії та вимагають обережного аналізу та управління [24].

Уперше термін «стратегія» запозичив у військових і використав у економіці для визначення одного із видів керівництва будь-яким комерційним підприємством А.Чендлер-молодший у 1962 році. Власне з того часу розпочався етап стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової економіки [23].

У своєму змісті, стратегія розвитку підприємства представляє собою документ, що охоплює довгострокові плани та є результатом проведеного стратегічного планування. Саме стратегічне планування, у свою чергу, представляє собою процес визначення цілей на тривалий період та встановлення напрямків діяльності підприємства. Розробка стратегій підприємства є складним і часом затратним процесом, оскільки вимагає постійної оцінки та перевірки обраних цілей, аналізу стану оточуючого середовища та періодичного оновлення стратегічних планів відповідно до змін в умовах діяльності підприємства.

Визначення мети діяльності підприємства є ключовим та важливим етапом у стратегічному плануванні. Це рішення стає визначальним, оскільки

від нього залежить весь подальший шлях розвитку організації. Існує система стратегічних цілей, яка встановлює конкретні вимоги та стандарти для себе. Ось яка може бути система стратегічних цілей:

- повинна бути багаторівневою – це означає, що повинна бути визначальною головна ціль та ряд підрядних цілей;
- неоднорідно за періодом часу;
- нерівнозначною за об'єктом характеристики.

Основне завдання, тобто загальну ціль підприємства прийнято називати місією підприємства. Вибір цієї місії визначається впливом зовнішнього середовища та особливостями існування конкретного підприємства. Загальна місія підприємства є основою для формування його стратегічних цілей. Від характеру цих цілей залежить реалізація та ефективність обраної стратегії підприємства. Якщо стратегічні цілі будуть конкретними, вимірюваними, чітко орієнтовані в часі, досяжними та збалансованими то і стратегія підприємства буде визначена правильно та ефективно [2].

Стратегія підприємства розглядається як багаторівневий концепт, де кожен рівень відповідає стратегії певного рангу, створюючи ієрархічну структуру. Ієрархія стратегій передбачає визначення порядку, взаємодії та підпорядкованості різних стратегій, які утворюють стратегічну концепцію підприємства.

Як відомо, науковці дотримуються наступної ієрархії стратегій:

- корпоративна (загальна, портфельна) стратегія займає в ієрархії найвищий рівень. Вона визначає загальний напрямок діяльності підприємства, один із наступних: або стратегію зростання, або стабілізації, або скорочення;
- конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії підпорядковуються корпоративній, вказують шляхи досягнення вибраного нею напрямку в кожній СОБ (стратегічній одиниці бізнесу) і являють собою план завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій (переваг).

Дані стратегії називають ще стратегіями бізнесу, або стратегіями конкурентоспроможності;

- функціональні стратегії розробляють для кожного функціонального напрямку діяльності: стратегія виробництва, маркетингу, фінансова стратегія, стратегія науково-дослідних робіт, стратегія управління персоналом тощо. Функціональні стратегії конкретизують, доводять корпоративну і конкурентні стратегії до функціональних служб господарства. Одночасно функціональні підрозділи помітно впливають на формування корпоративної і конкурентних стратегій;
- операційні стратегії – це вузькі стратегії для основних структурних підрозділів підприємства, що не є самостійними: заводів, що входять до складу підприємства, бригад, відділів, дилерів тощо. Це найнижчий рівень стратегії підприємства, з яким пов'язані стратегії, що займають вищий рівень за ієрархією: корпоративна, конкурентні, функціональні [3].

Розглянемо графічне зображення ієрархії стратегій підприємства як виробничо-господарської системи (рис. 1.1).

Цей процес включає виконання ряду етапів, завдяки яким, відповідно до суті стратегії, має бути досягнута прибутковість на певний момент часу та сформований потенціал для подальшого розвитку [4].

Розвиток підприємства є складним та багатогранним процесом, що вимагає обґрунтованих стратегій для досягнення успіху в умовах постійних змін у бізнес-середовищі. Класифікація стратегій розвитку є важливим інструментом для підприємств, оскільки вона дозволяє систематизувати та вибрати оптимальний шлях досягнення поставлених цілей. Відповідно, стратегію необхідно певним чином класифікувати залежно від певного параметру. Перша група стратегій – це фундаментальна (стратегія зародження бізнесу). Ці стратегії встановлюються та розраховуються перед створенням підприємства, фірми або організації, а також в рамках процесу їхнього



Рис. 1.1. Ієрархія стратегій підприємства як виробничо-господарської системи [4]

інвестування. Зазвичай вони визначають загальні принципи та правила глобального характеру для початкового розвитку діяльності. Такі стратегії є важливими у визначенні загальних принципів функціонування та напрямків діяльності. Варто відзначити, що ці стратегії піддаються коригуванню під час реакції галузі на нового учасника, з урахуванням даних про лояльність споживачів та партнерів, фінансові обсяги, прибуток тощо.

Наступна група – стратегії розвитку. Вони розробляються в команді підприємства та враховують перші показники реальної діяльності, порівнюючи їх з плановими показниками. Також вони включають адаптовані правила роботи, орієнтовані на реальні умови, і враховують потужність компанії. Ця група стратегій зазвичай є однією з найскладніших, оскільки вона визначає конкретні дії для розвитку діяльності, масштабування та збільшення

прибуткової частини. Важливо відзначити, що ці стратегії включають чіткі прогнози для майбутньої діяльності. Для прискорення розвитку та зменшення обсягів необхідних інвестицій, компанія може використовувати стратегію аутсорсингу [25].

Існує ще одна важлива група стратегій – стратегії підтримки, яка є заключною у циклі розвитку та спрямована на утримання результатів діяльності та підтримку заданого рівня. Зазвичай такі стратегії обираються як проміжний варіант між впровадженням змін, коли необхідно закріпити рівень прибутку або діяльності, або як постійні у випадку, коли масштабування не розглядається, а також в випадку вибору інших стратегій покращення та розвитку діяльності [26].

Остання група стратегій – це стратегії згасання або згортання діяльності. Зазвичай вони використовуються на етапі переходу до іншої сфери діяльності, виведення частини бізнесу з обігу, галузі або на етапі повного припинення діяльності. Ці стратегії відзначаються збереженням вартісного значення ресурсів, оптимізацією процесу розірвання відносин з галуззю та можливими виходами. Роль таких стратегій є надзвичайно важливою, оскільки вони визначають ефективність виведення ресурсів з діяльності та їхнє подальше розміщення, а також ефективність управління цим процесом [27].

Так, виокремлено стратегії, що відносяться до фундаментальних, стратегій розвитку, підтримки та згортання бізнесу.

Щоб створити стратегію розвитку компанії, доведеться витратити багато часу на аналіз конкурентів, внутрішніх процесів компанії, цілей і завдань. Також необхідно вивчити слабкі та сильні сторони своєї організації.

Стратегія може мати такі кроки до її формування:

1. Дослідження макросередовища.

Макросреда – зовнішні обставини, що впливають на бізнес. Наприклад, стан економіки країни та світові кризи. До таких факторів також належать:

- нові закони та ліцензії: наприклад, якщо ви маєте намір реалізувати товари, для яких необхідна ліцензія, зміни в законодавстві можуть вплинути на ваші плани;
- угоди лідерів ринку: поглиблення компаній, відкриття нових філій чи представлення нових продуктів лідерами ринку може змінити конкуренцію;
- доходи населення: у разі зниження рівня доходів може виникнути необхідність переорієнтації на ринок економ-класу, в той час як у випадку зростання доходів може бути вигідно випустити на ринок новий високоякісний товар [5].

2. Аналіз мікросередовища. Мікросередовище складається з факторів, що безпосередньо впливають на фірму. До основних факторів звичайно відносять: галузь; конкурентів; постачальників; споживачів; партнерів організації; закони і державні органи [6].

3. SWOT-аналіз – це ефективний інструмент бізнес-планування, який використовується в бізнесі для формування стратегій. Цей інструмент допомагає проаналізувати внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони), які впливають, і зовнішні (можливості та загрози), які можуть мати вплив на організацію [7].

4. Матриця Ансоффа. Ця методика бізнес-аналізу дозволяє топ-менеджменту знайти оптимальне рішення, враховуючи особливості ринку, на якому планує діяти компанія, та статус продукту, щодо якого визначається стратегія. Ринок може бути новим для організації, але часто стратегія розробляється для вже існуючого ринку, на якому фірма вже працює [8].

Стратегія відіграє важливу роль у розвитку підприємства і є ключовим елементом успішного управління. Ось деякі аспекти ролі стратегії у розвитку підприємства:

Визначення мети й цілей:

- стратегія допомагає визначити основні цілі та напрямки розвитку підприємства;

- забезпечує відомість тим, куди підприємство прагне й яким чином планує досягти своїх цілей.

Ресурсне планування:

- стратегія визначає, які ресурси (фінансові, людські, матеріальні) потрібні для досягнення цілей підприємства;
- допомагає ефективно використовувати ресурси та уникнути їх зайвого витрачання.

Конкурентна перевага:

- стратегія спрямована на створення конкурентної переваги, яка відрізняє підприємство від інших у даній галузі;
- допомагає визначити унікальність продуктів чи послуг, а також ефективно конкурувати на ринку.

Управління змінами:

- стратегія надає рамки для управління змінами в організації;
- дозволяє підприємству швидше реагувати на нові тенденції і вимоги ринку.

Оцінка ефективності:

- стратегія дозволяє встановлювати критерії успіху та оцінювати ефективність діяльності підприємства;
- надає основу для коригування стратегії відповідно до результатів.

Отже, розробка стратегії на сучасних підприємствах дає змогу компанії вижити на ринку та перемагати у конкурентній боротьбі. Стратегія розглядається як систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості. Використання стратегії на підприємствах дозволяє ефективно

використовувати економічні, організаційні та технічні можливості виробництва, а також вчасно координувати роботу щодо розвитку бренду [9].

1.2. Методи аналізу стратегії підприємства

Стратегія є необхідною складовою успішного функціонування будь-якого підприємства в умовах постійної конкуренції та змін ринкового середовища. Впевненість у правильності та ефективності обраної стратегії визначає майбутнє підприємства та його можливість досягти конкурентних переваг.

Методи аналізу стратегії підприємства відіграють важливу роль у процесі розробки та вдосконалення стратегічних рішень. Вони дозволяють не лише діагностувати поточний стан компанії, а й розкривають можливі шляхи оптимізації та вдосконалення стратегічних напрямків розвитку [10].

Один із ключових інструментів для аналізу стратегії підприємства – це матриця Ансофа, яка була розроблена Ігорем Ансофом. Цей інструмент дозволяє визначити стратегічні варіанти розвитку на основі комбінацій чотирьох основних факторів: розширення продуктів/послуг, розширення ринків, розвиток нових технологій та оптимізація внутрішніх операцій. Перед використанням матриці Ансофа рекомендується провести SWOT-аналіз конкурентоспроможності. Цей аналіз допоможе визначити сильні та слабкі сторони компанії та продукту, а також визначити можливості та загрози. Підготовка такого аналізу становить основу для розробки гіпотез або для порівняння існуючої та запропонованої стратегій з результатами SWOT. Як для SWOT-аналізу, так і для матриці Ансофа, надзвичайно важливою є якість і точність ринкових даних. Експертна інформація від фахівців, які працюють безпосередньо у сфері – менеджерів з продажу, маркетологів, менеджерів із закупівель, – надає найбільш точну, повну та актуальну інформацію про ринкову ситуацію, продукти, конкурентів та вигоди для клієнтів [8].

Товар	Ринок	
	старий	новий
Старий	1. Вдосконалення діяльності	3. Ринкова експансія
Новий	2. Товарна експансія	4. Диверсифікація

Рис.1.2. Графічне зображення матриці Ансоффа [28]

Стратегії дій за матрицею Ансоффа:

- Стратегія проникнення на ринок (існуючий товар – існуючий ринок).

Стратегія природного розширення частки на ринку є загальновизнаною для більшості компаній, що прагнуть збільшити свою присутність серед існуючих товарів на відповідному ринку. Однією з найочевидніших і практичних реалізацій цієї стратегії є бажання збільшити обсяги продажів. Засобами для досягнення цієї мети можуть служити підвищення якості товарів, оптимізація бізнес-процесів для підвищення ефективності, а також привертання нових клієнтів через активну рекламну кампанію. Додатковими джерелами збільшення обсягів продажів можуть стати ініціативи, спрямовані на збільшення частоти використання товару, наприклад, шляхом впровадження програм лояльності, або збільшення кількості використання товару.

- Стратегія розвитку ринку (існуючий товар – новий ринок).

Ця стратегія передбачає адаптацію та введення на нові ринки існуючих товарів. Для успішної реалізації даної стратегії критично важливо підтвердити наявність потенційних споживачів існуючих продуктів на новому ринку. Можливі підходи включають географічне розширення, використання нових каналів дистрибуції та пошук нових груп споживачів, які на даний момент не використовують продукцію компанії. Важливо визначити та здійснити ефективні стратегії, спрямовані на переконання нових ринків у цінності та вигодах існуючих товарів.

- Стратегія розвитку товару (новий товар – існуючий ринок).

Стратегія розвитку товару включає в себе впровадження на існуючому ринку нових продуктів. Ця стратегія може охоплювати введення абсолютно

нових продуктів, вдосконалення існуючих або розширення асортименту товарів (різноманіття). Такий підхід особливо характерний для високотехнологічних компаній, таких як виробники електроніки чи автомобілів.

- Стратегія диверсифікації (новий продукт – новий ринок).

Виведення абсолютно нового типу товару на ринок, який є новим для компанії, представляє собою стратегію з найвищими витратами і ризиками. Цей підхід використовується в разі, коли можливості для росту на існуючих ринках вичерпані, відбувається зміна кон'юнктури ринку, або коли компанія прагне виявити нові перспективи з виходом за межі традиційних ринків. Ця стратегія є дуже ризиковою, але вона виправдана у випадках, коли вона виробляється відповідно до догляду за компанією на існуючому ринку, виявлення вигідних можливостей та високого потенціалу отримання переваг при завоюванні нового ринку [11].

Незважаючи на те, що модель Ансоффа була запропонована вже досить давно, вона залишається працюючим інструментом, що широко застосовується на практиці і в наші дні. У цьому матриця «продукція – ринки» передусім застосовується на вирішення завдання, яку сформулював спочатку її автор, тобто. для опису можливостей продуктів та ринків та стратегічних варіантів дій. Ця модель є своєрідним фундаментом, на основі якого зручно вести подальші дослідження та будувати стратегічний діалог.

Проте значні можливості для досягнення проривних результатів в цій моделі були виявлені завдяки поправкам та уточненням, які були внесені до неї Ансоффом після більш ніж двадцяти років її застосування. На основі накопиченого досвіду він прийшов до висновку, що його відома матриця «продукція — ринки», хоч і набула широкої популярності, не враховує деякі важливі аспекти бізнесу. Тому він розробив інший підхід для аналізу корпоративної стратегії. Вивчення всієї спадщини Ансоффа свідчить, що деякі найпопулярніші моделі менеджменту в сучасному світі мають своє коріння в його розробках [8].

Матриця БКГ – це ефективний інструмент для стратегічного аналізу та планування в сфері маркетингу, розроблений Брюсом Д. Хендерсеном, засновником Бостонської консалтингової групи. Цей метод класифікації надає компаніям можливість систематизувати свою діяльність, оцінюючи потенційну прибутковість продуктів чи послуг.

Матриця БКГ визначає рейтинг продуктів фірми за критерієм прибутковості, що допомагає визначити їхню ефективність та значущість для компанії. Класифікація і розподіл діяльності на групи допомагає виокремити стратегії та рішення, спрямовані на досягнення лідерських позицій чи максимізацію прибутковості для конкретного напрямку (продукту, послуги). Такий аналіз стає важливим етапом для прийняття адекватних стратегічних рішень та раціонального розподілу фінансових ресурсів у рамках компанії [12].

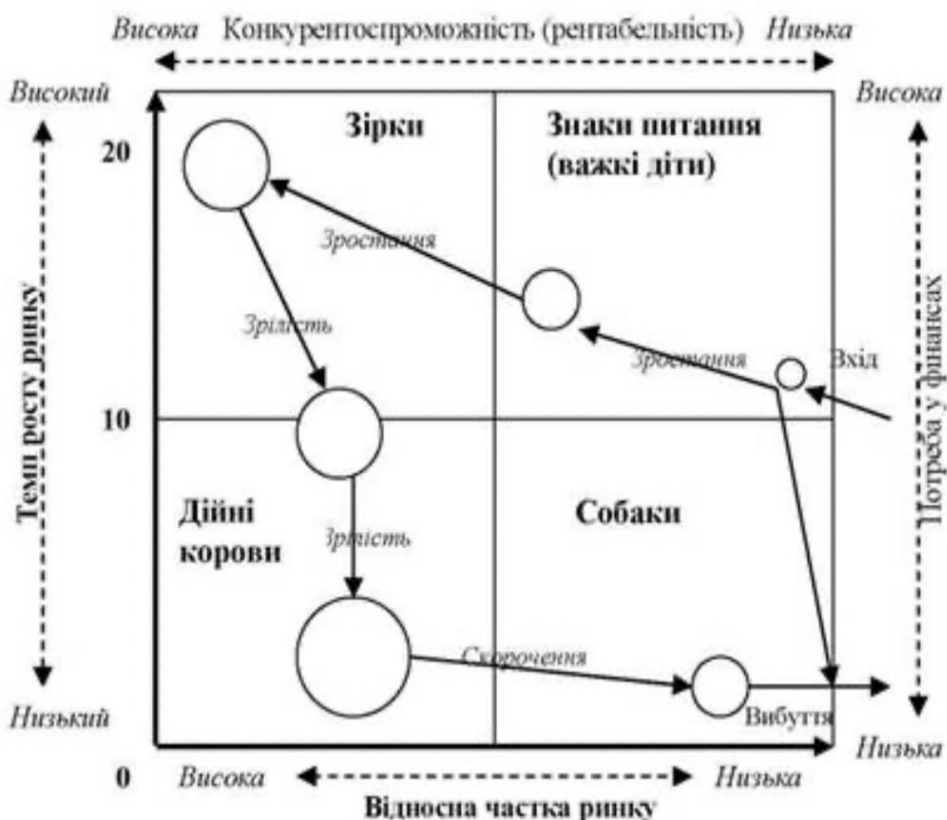


Рис.1.3. Приклад матриці БКГ «зростання – частка ринку» [13]

Матриця БКГ, таким чином, визначає чотири основні позиції в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які

отримали загальноновизнані нині маркетингові назви: «Знаки питання» («Важкі діти»), «Зірки», «Дійні корови» та «Собаки» [13].

Зірки в контексті бізнес-стратегії визначають продукцію, представлену на ринках, які швидко розвиваються і де компанія вже здобула значну частку. Це товари чи послуги, які приносять найбільший дохід та рентабельність інвестицій. Однак, попри високий потенціал прибутку, такі товари часто потребують значних інвестицій, і їхній прибуток може бути невеликим. Одним із головних завдань у цій категорії є не лише утримання частки ринку, але й постійне збільшення її. Це вимагає акценту на стратегіях, спрямованих на збереження та розширення ринкового лідерства, щоб максимізувати переваги від успішних продуктів чи послуг в динамічному бізнес-середовищі [14].

Дійні корови в контексті бізнес-стратегії є товарами, які раніше мали велику частку в продажах мережі, проте з часом втратили частину своєї популярності. На сьогоднішній момент такі товари ще завдяки накопиченій популярності приносять значний обсяг прибутку і утримують конкурентні позиції в продажах магазину чи мережі. Важливо відзначити, що вже не вимагається значних інвестицій у ці товари, оскільки їх позиції підтримуються за рахунок попереднього успіху та вже наявної популярності. Основний акцент у цьому випадку робиться на збереженні та «збиранні плодів» попередніх зусиль утримання високих продажів цих товарів [15].

«Важкі діти» – це товари, які недавно з'явилися на ринку і вимагають значних інвестицій для їхнього введення та просування, але при цьому ще не приносять фірмі суттєвих прибутків. Вибір стратегії взаємодії з такими товарами залежить від того, чи вірить компанія в те, що ці товари можуть успішно конкурувати з іншими за наявності певної підтримки, і скільки буде коштувати ця підтримка [16].

Собаки – товари з низьким попитом та часткою в продажах. Основна стратегія роботи з ними – мінімізувати їх залишки, а при потребі розпродавати [15]. Таким чином, ці продукти не приносять великих грошових сум і вимагають великих інвестицій.

Однак вони вважаються продуктами з негативною рентабельністю головним чином тому, що гроші, вже вкладені в продукт, можуть бути використані деінде. Таким чином, тут підприємства мають ухвалити рішення, чи слід їм відмовитися від цих продуктів, чи вони можуть їх оновити і, таким чином, знову зробити їх придатними для продажу, що згодом збільшить частку товару над ринком.

Залежно від вже вкладених коштів, компанія може вибрати між повністю відмовою від продукту або оновленням його шляхом ребрендингу, інновацій, додавання нових функцій і т. д. Проте, складно підтягнути собаку до зірки або дійної корови. Такі продукти можна перемістити лише у зону питань, де майбутнє продукту є невідомим. Тому для продуктів для собак зазвичай використовується стратегія продажу [29].

Постійне відслідковування місця товару на ринку та в асортименті мережі дозволяє обрати одну з найбільш підходящих варіантів маркетингових стратегій:

- збільшення частки продажів – притаманне для товарів із групи «Знаки питання/Важкі діти» для того, щоб перевести їх в групу «Зірки»;
- збереження частки продажів – стратегія, що ідеально підходить для товарів з групи «Дійні корови», спрямована на тривале утримання високого рівня доходів від популярних продуктів, щоб забезпечити стабільність інвестицій у нові «зростаючі» товари. Цей підхід дозволяє власникам мережі використовувати прибуток від усталених продуктів для фінансування інновацій та розвитку;
- «збір врожаю» – стратегія отримання «швидкого» прибутку в максимально можливих розмірах є напрямком маркетингових заходів, спрямованих на максимізацію прибутку в короткостроковій перспективі, зокрема для товарів без майбутнього, які планується

вивести з асортименту, таких як «Знаки питання/Важкі діти» та «Собаки»;

- ліквідація бізнесу – стратегія виведення товарів з асортименту, таких як «Собаки» та «Знаки питання/Важкі діти», використовується для покращення позицій мережі за рахунок ефективного управління продуктовим портфелем. У цьому випадку компанія раціонально виводить з асортименту менш прибуткові або неефективні товарні позиції з метою збереження коштів та їх подальшого інвестування в інші напрямки діяльності чи SKU (одиниці виміру товару) [16].

Матриця БКГ (Boston Consulting Group) є потужним інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє компаніям класифікувати свій портфель продуктів за двома ключовими параметрами: часткою ринку та темпами зростання ринку. За допомогою цієї матриці, бізнес може визначити стратегічне положення кожного продукту чи бізнес-одиниці та прийняти відповідні рішення. Основними недоліками матриці є те, що в ній передбачається урахування тільки двох вимірів – зростання ринку та частки ринку і не розглядається багато інших факторів. Крім того, її використання є доцільним виключно в галузях з масовим виробництвом, де проявляється ефект досвіду [30].

Праця Майкла Портера «Конкурентні стратегії», опублікована в 1980 році, є важливим внеском у сферу стратегічного планування та стала великим досягненням в даній галузі. У цьому виданні Портер визначив загальні стратегії конкуренції, які досі вважаються одними з найефективніших інструментів для практичної роботи компаній у сучасних умовах. Однією з ключових ідей, запропонованих Портером, було виділення трьох загальних стратегій конкуренції: вартісне лідерство, диференціація та фокусування. Ці стратегії визнані не лише теоретично важливими, а й практично застосовними для підприємств у умовах постійних змін на ринку. «Конкурентні стратегії» відкрили новий погляд на те, як компанії можуть досягти конкурентної переваги та забезпечити свій успіх [10].

Конкурентні стратегії існують у таких видах:

- лідерства у зниженні витрат (цін);
- диференціація;
- фокусування.

Стратегія лідерства за рахунок зниження витрат є однією з загальних конкурентних стратегій підприємства, що спрямована на досягнення провідної позиції в галузі або на великому сегменті ринку шляхом ефективного зменшення витрат при виробництві масової продукції. Також стратегія має ризики:

- при технологічному прориві (винаході, створення нової технології) поза межами підприємства – ризик втратити перевагу;
- сходження нанівець зроблених раніше інвестицій. Необхідність додаткових витрат («витрати конверсій») на реконструкцію (ліквідацію) масового виробництва;
- конкуренти досягають тих самих показників шляхом імітації та активних заходів для зниження витрат;
- затримки в реакції на зміни на ринку виникають через надмірну увагу до проблем витрат;
- інтенсивне збільшення витрат, пов'язаних з підтримкою великих масштабів виробництва, призводить до явища, відомого як «ефект ціни масштабу». Це означає, що збільшення виробництва не дозволяє мінімізувати переваги диференціації [17].

Стратегія диференціації товарів передбачає виробництво продукції або надання послуг із унікальними характеристиками. Успішне втілення цієї стратегії призводить до зменшення конкурентної напруги, особливо в сегменті виробників споживчих товарів. Практика підтверджує, що організації не пропонують абсолютно ідентичних товарів; вони в основному відрізняються стилем, дистриб'юторською мережею, рівнем післяпродажного обслуговування та іншими аспектами. Коли такі позитивні відмінності

дозволяють виробнику встановлювати ціну вище за середньогалузевий рівень, це свідчить про успішне втілення стратегії диференціації [18].

Має такі ризики:

- привабливість диференціації (тобто особливість асортименту, додаткових послуг) може стати меншою, ніж економічні мотиватори, оскільки диференціація, як правило, дорого коштує (порівняно з серійним і масовим виробництвом аналогічної продукції);
- потреба в диференціації може зменшитись через зростання обізнаності споживачів щодо ринкових умов загалом та відносно окремих груп товарів;
- імітація може приховати різницю між товарами (особливо на етапі зрілості галузі) [17].

Стратегія фокусування є однією з загальних конкурентних стратегій, яка спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, враховуючи вимоги певного сегмента ринку без орієнтації на весь ринок. Ця стратегія також має ризики. Зниження ефекту диференціації фокусуванням за рахунок підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи. Зменшення різниці у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку загалом призводить до потенційних втрат споживачів. Шляхом додаткової сегментації ринку всередині стратегічної цільової групи, яку проводить конкурент, можлива додаткова втрата споживачів.

Ці стратегії визначаються тим, що керівництво встановлює конкретні цільові орієнтири для заповнення стратегічної прогалини з конкурентними перевагами, які дозволяють підприємству досягти успіху [17].

Стратегія швидкого реагування є концепцією в управлінні, яка надає пріоритет вчасній та ефективній реакції на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Ця стратегія спрямована на максимально швидке адаптування підприємства до нових умов ринку, технологічних інновацій, змін у споживчих попиту чи конкурентному середовищі.

Наявність платоспроможного попиту на конкретний продукт, за теорією, автоматично призводить до його пропозиції. У реальному житті багато підприємств не готові займатися діяльністю, яка не відповідає їхньому профілю. Однак існують компанії, що впроваджують стратегію швидкого реагування на потреби ринку, спрямовану на максимально швидке задоволення виникаючих потреб у різних галузях економіки.

Основний принцип їхньої поведінки полягає в виборі та реалізації проектів, які є найбільш рентабельними в поточних ринкових умовах. Підприємства, що обирають стратегію швидкого реагування, готові до негайної переорієнтації виробництва та змін його масштабів з метою отримання максимального прибутку в короткий термін. Ця готовність ідентифікується як важливий аспект їхнього підходу, де вони готові ризикувати високими питомими витратами, викликаними відсутністю конкретної спеціалізації виробництва, для досягнення миттєвих економічних результатів.

Стратегія швидкого реагування на потреби ринку призводить до отримання ряду переваг:

- отримання надприбутку за рахунок високих цін на продукти;
- стала зацікавленість споживачів щодо користування новими оригінальними продуктами;
- невелика кількість продуктів-замінників;
- набуття іміджу підприємства, для якого найважливішим є негайне задоволення потреб клієнтів у продуктах найвищої якості [19].

Ця стратегія особливо важлива в умовах швидко змінюючих технологій, зростаючої конкуренції та вимог споживачів. Підприємства, які успішно реалізують стратегію швидкого реагування, можуть отримати конкурентні переваги, виходячи вперед в грі на ринку та забезпечуючи високу рівень задоволеності клієнтів.

У висновку слід відзначити, що методи аналізу стратегії підприємства є важливим інструментарієм для розуміння та оцінки стратегічних аспектів

бізнесу. Ретельний аналіз дозволяє підприємствам усвідомити їхню поточну ситуацію, визначити ключові фактори успіху і ризики, а також розробити ефективні стратегії для досягнення конкурентних переваг.

Використання різноманітних методів дозволяє підприємствам отримати повніше розуміння їхнього становища на ринку, виявити можливості для розвитку та виправлення слабкостей. Ці інструменти стають основою для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень та побудови успішного бізнесу в змінливому середовищі. У цілому, використання методів аналізу стратегії є важливим етапом у стратегічному управлінні, що допомагає підприємствам визначити свій курс, оптимізувати ресурси та ефективно конкурувати на ринку.

1.3. Теоретичні засади стратегічного управління на підприємстві

Стратегічне управління на підприємстві є необхідною умовою для досягнення стійкого розвитку та успіху в сучасних умовах бізнес-середовища. Здатність підприємства адаптуватися до постійно ринкових умов, що постійно змінюються та конкурентного середовища грає критичну роль у його довгостроковому успіху. Для досягнення цієї адаптивності необхідно не лише розробити стратегію, але й впровадити її ефективно в усі сфери діяльності підприємства. Впровадження стратегій в бізнес-практику є складним завданням, що вимагає глибокого розуміння стратегічного управління.

Стратегічне управління – процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найістотніші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються. Орієнтація стратегічного управління на визначення, обґрунтовування та реалізацію довгострокових цілей організації

розробкою відповідних стратегій дозволяє стверджувати, що стратегічне управління є однією з форм реалізації цільового підходу. Це виявляється у принципах стратегічного управління [20].

Процес стратегічного управління призначений для досягнення ключових результатів, серед яких основні:

- створення системного потенціалу для втілення стратегічних цілей розвитку країни. Цей потенціал включає фінансові, сировинні та людські ресурси, а також вироблену продукцію та надані послуги, які відповідають вимогам ринку. Також важливим елементом є сформований позитивний імідж.
- забезпечення цілісного розвитку держави на довгострокову перспективу. Це включає визначення напрямів державної політики, формування цілей та завдань розвитку держави, активну участь громадськості у процесі стратегічного управління, ефективні взаємовідносини між різними рівнями державних органів влади, а також аналіз та оцінку державної політики для її адаптації до глобальних політичних змін [21].

Основними факторами-умовами, що відображають актуальність впровадження стратегічного управління є наступні:

- зростання рівня конкуренції між виробниками продукції та конкуренції за ресурси, збільшення насиченості ринків товарами;
- зростання динамізму зовнішнього середовища, що підвищувало ймовірність стратегічних раптових змін, їх непередбачуваність. Винятково важливим стало використання гнучкого управління, яке забезпечувало б адаптацію підприємства до швидко змінного навколишнього середовища. Існуючі методи (бюджетування, довгострокове планування) не давали такої змоги;
- поява нових потреб;
- розвиток інформаційних мереж, що прискорює поширення та отримання інформації.

Розглянуті фактори-умови вказують на важливість цього підходу в контексті зростання конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та

змін у споживчих потребах. Гнучке управління стає ключовим інструментом для адаптації до невизначеності та реагування на стрімкі зміни в економічному оточенні. Також важливо враховувати розвиток інформаційних мереж, що впливають на швидкість та доступність інформації для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Загальною тенденцією є необхідність систематичного оновлення та адаптації стратегій підприємства, щоб відповідати викликам сучасного бізнес—середовища та забезпечити стійкий розвиток.

Було досліджено, які складові частини має стратегічне управління.

1. Загальне призначення організації. Призначення (місія) відображає сенс існування організації як одного з елементів надсистеми і відповідає на питання:

- Чим організація займається?
- Кому потрібні результати діяльності організації за її межами (в зовнішньому середовищі)?
- Які принципи і цінності сповідуються організацією?

Необхідність усвідомлення та формального визначення мети організації є необхідною передумовою для встановлення ефективної системи управління. Це важливо з метою мінімізації впливу індивідуальних суб'єктивних цілей зацікавлених осіб, що можуть призводити до дезорганізації. Взаємодія зацікавлених осіб повинна відповідати принципу «використовуй (організацію) за призначенням», адже особисті цілі слід узгоджувати з завданнями та цілями організації. Ефективне функціонування організації призводить до виграшу для всіх зацікавлених сторін.

2. Цілі організації – це конкретний кінцевий стан чи бажані результати, яких організація намагається досягнути. Призначення та цілі мають між собою таке ж співвідношення як і поняття «абстрактне» та «конкретне». Метою керівників є створення відповідно до призначення організації чіткої структури цілей, відносно якої можна вибудувати організаційний механізм по досягненню цих цілей. Структура цілей, що

отримала назву «дерево цілей» має ієрархічний вигляд, на найвищому рівні якого знаходиться призначення організації. При стратегічному управлінні оперують з довгостроковими цілями, що мають горизонт планування понад п'ять років.

3. Стратегічний аналіз. Функція стратегічного аналізу полягає в забезпеченні осіб які приймають рішення всебічною аналітичною інформацією про поточний стан справ в організації і поза її межами та прогнозом на майбутнє. Основні складові стратегічного аналізу: аналіз зовнішнього середовища (пошук існуючих або ймовірних загроз та сприятливих можливостей); аналіз внутрішнього середовища (визначення слабких та сильних сторін організації); аналіз результатів стратегічного контролю (діагностика причин невиконання стратегічних планів).

4. Необхідність організаційних змін. Керівники, які мають відповідні повноваження, після отримання адекватної аналітичної інформації про потенційні можливості та загрози, сильні та слабкі сторони організації, а також причини невиконання стратегічних планів, приймають рішення про необхідність внесення змін і встановлюють нові або коригують існуючі цілі.

5. Системний аналіз. Функція системного аналізу – розробка обґрунтованих управлінських рішень при розв'язанні складних слабоструктурованих задач.

6. Стратегічний вибір представляє собою узгодження та прийняття ключових стратегічних рішень компетентними особами, які мають відповідальність за цей процес, зокрема, керівниками. На даному етапі виникає виклик у формулюванні рішень, які не мають чіткого управлінського вмісту [22].

Отже, важливо зазначити, що глибоке розуміння та ефективне застосування стратегічного управління є критичними для стабільного розвитку підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Розглянуті аспекти визначення стратегії, методів аналізу та теоретичні підходи до розроблення та реалізації стратегій дозволяють уточнити

призначення підприємства, визначити його конкурентні переваги та потенційні ризики.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОТОЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АТ «ОТП БАНК»

2.1. Маркетингова характеристика АТ «ОТП Банк»

ОТП Банк, Україна – український банк, зареєстрований 2 березня 1998 року як «Райффайзенбанк Україна», придбаний у 2006 році угорським банком OTP Bank Plc. OTP Bank входить у десятку найбільших банків України.



Рис. 2.1. Логотип компанії [31]

У червні 2006 року OTP Bank plc, (Угорщина) придбав одного з лідерів вітчизняного фінансового сектора – Райффайзенбанк Україна, що був заснований у березні 1998 року як банк зі 100% іноземним капіталом.

У 2001 році Райффайзенбанк займав заслужене місце серед десятки найбільших банків в Україні. На той час банк обслуговував понад 100 тисяч клієнтів, надаючи повний спектр банківських послуг як корпоративним, так і приватним особам, а також підприємцям малого та середнього бізнесу. З самого свого заснування банк займав провідні позиції у секторі корпоративних фінансів і зарекомендував себе як банк-новатор. Одним із перших на ринку банківських послуг України Райффайзенбанк розпочав надавати такі новітні послуги для українського ринку, як структуроване торговельне фінансування, проектне фінансування та інші спеціалізовані послуги для великих корпоративних клієнтів. Високі результати діяльності банку знаходили своє

відображення не тільки в цифрах, але й в оцінці діяльності банку провідними українськими економічними виданнями. Так, зокрема, за результатами фінансового рейтингу у 2003 і 2004 роках Райффайзенбанк посів перші місця в номінації «Банк, в якому б Ви розмістили депозит». А за результатами 2005 року газета «Бізнес» назвала Райффайзенбанк Україна «Найкращим професійним банком 2005».

Не менш популярне видання «ІнвестГазета» три роки поспіль визнавала Райффайзенбанк Україна лідером фінансового сектора. Найкращим банком визнало Райффайзенбанк також провідне англomовне видання Kyiv Post у 2004 і 2005 роках. У 2020 році ОТП Банк здобув першість у номінації Best Retail Bank Ukraine 2020 у рейтингу The Global Banking & Finance Awards від провідного міжнародного видання Global Banking & Finance Review, незалежної та надійної фінансової платформи.

Після завершення процедури придбання у листопаді 2006 року стовідсотковим власником Райффайзенбанк Україна став ОТП Bank Plc., і банк відповідно було перейменовано в ОТП Банк, Україна.

Новий власник банку – ОТП Bank Plc. – є найбільшим банком в Угорщині, з часткою ринку майже 25%. ОТП Bank Plc. було засновано в 1994 році як державний ощадний і комерційний банк. Після початку приватизації у 1995 році частка держави в капіталі банку зменшилася до однієї привілейованої («золотої») акції, і його акціонерами стала велика кількість приватних та інституційних інвесторів. На сьогоднішній день 85,9% акцій банку ОТП належать іноземним приватним та інституційним інвесторам.

ОТП Bank Plc. є універсальним банком з повним спектром послуг для корпоративних і приватних клієнтів. В Угорщині до ОТП Group входять також великі дочірні структури, що надають послуги в сфері страхування, нерухомості, факторингу, лізингу та управління інвестиційними та пенсійними фондами.

На сьогоднішній день угорський банк має дочірні банки в Україні, Словаччині, Болгарії, Румунії, Хорватії, Сербії та Чорногорії. ОТП Group

пропонує високоякісні фінансові рішення для забезпечення потреб понад 11 млн клієнтів, які обслуговуються у понад 1000 банківських установах в 9-ти країнах. Персонал ОТП Group налічує 18 200 осіб [32].

Головний офіс знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Жилянська, 43 [33].

Розглянемо організаційну структуру управління АТ «ОТП-БАНК» (рис. 2.2).



Рис. 2.2 Організаційна структура АТ «ОТП Банк»

ОТП Банк впровадив лінійно-штабну організаційну структуру. Це дозволяє зберігати зв'язок з клієнтами, а водночас зменшує навантаження на вищих керівників (топ-менеджерів).

Компанія пропонує широкий спектр банківських послуг як корпоративним, так і фізичним особам, а також малому та середньому бізнесу. Першочергові етапи виробничого процесу включають кредитування, створення депозиту або відкриття поточного рахунку та підписання договору, в якому обумовлюються умови обслуговування з конкретною особою в обмін на допомогу банку.

ОТП Банк може надати клієнту такі послуги: платежі та перекази, страхування, онлайн-банкінг, заощадження та інвестиції, кредитування, операції з платіжними картками та депозити.

Платежі та перекази:

Перекази:

- переказ з картки на картку;
- міжнародний стандарт обміну платіжними документами;
- грошові перекази;
- валютні перекази «ОТР Express»

Рахунки:

- миттєве поповнення карток в касах Банку;
- поповнення власних рахунків через банкомат;
- поточні рахунки;
- реквізити для поповнення рахунків АТ «ОТП БАНК»

Оплата:

- оплата послуг;
- оплата з карти за реквізитами [35].

Онлайн банкінг:

- погашення споживчого кредиту онлайн;
- інтернет-банкінг ОТР Smart;
- інтернет-банкінг ОТП Кредит;
- онлайн страхування [36].

Заощадження:

- банківські вклади;
- оренда індивідуальних сейфів;
- депозитна платіжна картка «Депозит 24\7».

Інвестиційні послуги:

- цінні папери іноземних емітентів;
- інвестування в ОВДП;
- депозитарні послуги;
- інвестиційні фонди;
- пенсійні фонди.

Кредитування:

1. Операції та послуги по кредитах:

- погашення кредитів без комісії;
- погашення кредитної заборгованості;
- погашення споживчого кредиту онлайн;
- статус заборгованості за кредитним договором;
- реквізити для погашення кредиту готівкою чи на товар;
- реструктуризація кредитної заборгованості.

2. Кредити для будь-яких потреб:

- кредит під заставу депозиту;
- кредит на товари та послуги;
- кредит на новий автомобіль;
- кредит на авто з пробігом;
- кредит на купівлю житла;
- кредит готівкою.

3. Депозити:

- депозит «Преміальний»;
- депозит «Зручний»;
- депозит «Строковий»;
- депозит «Ощадний»;
- депозит «Абсолютна перевага»;
- депозит «Готівковий»;
- депозит «Валютний»;
- депозит «На дитину» [37].

Асортимент послуг – це підбір або набір різноманітних послуг, що пропонується споживачу. Це може включати в себе все, починаючи від основних товарів і послуг, які вони продають або надають, і закінчуючи додатковими сервісами, які допомагають поліпшити споживчий досвід або задовольнити потреби клієнтів. Асортимент послуг може бути різноманітним і змінюватися в залежності від потреб ринку, стратегії компанії та інших факторів [38].

Асортимент послуг та аналіз динаміки змін за 2021-2022 роки представлений в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка надання послуг для роздрібних клієнтів у розрізі асортиментних позицій (груп)

Найменування асортиментних груп продукції	Надано послуг в натуральному виразі, од. виміру		Відхилення	
	2021 рік	2022 рік	Абсолютне +/-	Відносне %
1. Депозити	15 504,00	26 731,00	11 227,00	72,41
2. Ощадний вклад	36 334,00	40 343,00	4 009,00	11,03
3. Поточні рахунки	5 272,00	12 683,00	7 411,00	140,57
4. Депозит 24/7	599,00	1 006,00	407,00	67,94
5. Карткові рахунки	152 702,00	178 021,00	25 319,00	16,58
Разом	210 411,00	258 784,00	48 373,00	22,98

Джерело: складено автором

Згідно з цією таблицею, найбільша кількість наданих послуг представлена в групі карткових рахунків. Дані таблиці показують, що у 2022 році загальний обсяг укладених договорів значно зріс на 22,98%. Серед послуг, які користуються попитом, варто виділити поточні рахунки, де приріст нових клієнтів склав 140,57%.

Таблиця 2.2

Динаміка структури надаваних послуг

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2021 рік	2022 рік	2021 рік	2022 рік	
1. Депозити	3 255 982,00	4 678 031,00	35,08	38,75	3,67
2. Ощадний вклад	1 889 351,00	2 071 163,00	20,36	16,71	-3,65
3. Поточні рахунки	691 256,00	1 521 981,00	7,45	12,61	5,16
4. Депозит 24/7	237 854,00	352 011,00	2,56	2,92	0,35
5. Карткові рахунки	3 205 874,00	3 502 477,00	34,54	29,01	-5,53
Разом	9 280 317,00	12 071 663,00	100	100	-

Джерело: складено автором

Крім того, деякі з лідерів це карткові рахунки з приростом на 16,580%; депозити з ростом на 72,41% та депозити 24/7 з приростом на 67,94%. Найбільший спад відбувся у сфері ощадних вкладів, який становив 11,03%.

Аналіз таблиці вказує на те, що основна частина продажів продукції становить депозит – 38,75%, а найменшою є депозит 24/7 – 2,92%. Також є дві великі групи – це карткові рахунки(29,01%) та ощадний вклад (16,71%).

Перераховано повний спектр доступних послуг АТ «ОТП Банк» у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Ширина та глибина асортименту

Ширина	Глибина
Послуги для приватних осіб	1. Стягнення боргів 2. Створення власного рахунку 3. Надання кредиту 4. Відкриття депозиту
Бухгалтерські послуги	1. Кадровий облік 2. Складання та подання звітності 3. Введення бухгалтерського обліку 4. Бухгалтерський аудит 5. Податкове планування 6. Аудиторський супровід 7. Оптимізація оподаткування

Джерело: складено автором

Аналізуючи табл.2.3 слід зазначити, що в цілому асортимент АТ «ОТП Банк» досить широкий (2 напрямки) і глибокий (7 найменувань).

Акціонерне товариство «ОТП Банк» є дочірньою структурою Відкритого Акціонерного Товариства «Центральна Ощадна каса і Комерційний Банк» – найбільшого банку в Угорщині, що має долю ринку майже 25%. Станом на 1 січня 2014 року загальні активи банку становили 18,722 млрд грн. Чистий прибуток банку у 2013 році становив 117,293 млн. грн. (проти 261,5 млн у 2012 році). Станом на 1 січня 2020 року розміром загальних активів ОТП Банк становив 49,3 млрд грн. Чистий прибуток ОТП Банку за підсумками 2019 року склав 2,54 млрд грн, що на 28,5% більше, ніж за 2018 рік (1,97 млрд гривень грн). [32].

Загальна характеристика конкурентів АТ «ОТП Банк» може включати різні ключові аспекти. ОТП Банк конкурує з іншими комерційними банками в Україні, такими як ПриватБанк, Укрсоцбанк, Райффайзен Банк Аваль та інші. Конкуренти зазвичай змагаються за клієнтів, надаючи різноманітні фінансові послуги та продукти. Компанії в галузі фінтех також можуть бути

конкурентами, пропонуючи новаторські рішення, такі як платіжні системи, мобільні додатки та онлайн-послуги, які можуть замінити деякі традиційні банківські послуги. У 2021 році з'явилися цифрові банки, такі як Monobank та інші, які надають зручні та інноваційні цифрові рішення для клієнтів. Ця конкуренція спонукає традиційні банки до впровадження сучасних технологій. ОТП Банк конкурує за різними ринками, включаючи кредити, депозити, платіжні послуги та інші. Конкуренція може бути особливо активною на ринку кредитів та депозитів через різні ставки та умови.

Контактні аудиторії – це групи, що виявляють інтерес до діяльності фірми і можуть вплинути на досягнення поставлених цілей. Серед контактних аудиторій АТ «ОТП Банк» є:

фізичні особи від 21 року;

юридичні особи.

Але в залежності від продукту цільова аудиторія може змінюватися.

З метою визначення ефективності функціонування АТ «ОТП БАНК» проведемо аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності, які наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні показники діяльності АТ «ОТП Банк»

Показники	Один. виміру	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
				абсолютне +/-	відно сне %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід від банківської діяльності	тис. грн.	7573944,00	5820457,00	-1753487,00	-23,15
2. Повні витрати	тис. грн.	4223213,00	5094046,00	870833,00	20,62
3. Постійні витрати	тис. грн.	945948,00	906415,00	-39533,00	-4,18
4. Змінні витрати	тис. грн.	3277265,00	4187631,00	910366,00	27,78
5. Прибуток від банківської діяльності	тис. грн.	3350731,00	726411,00	-2624320,00	-78,32

1	2	3	4	5	6
6. Чистий прибуток	тис. грн.	2745111,00	597106,00	-2148005,00	-78,25
7. Витрати на 1 грн. чистого доходу від	коп.	55,75	87,51	31,76	56,96
8. Рентабельність діяльності	%	36,24	10,26	-25,99	x
9. Рентабельність послуг	%	79,34	14,26	-0,79	x

Джерело: складено автором

Результати діяльності підприємства в 2022 році проаналізовано в порівнянні з попереднім роком. З цих даних можна сказати, що деякі показники зменшились у 2022 році, що є поганою ознакою для підприємства.

Проаналізувавши показник чистого доходу від банківської діяльності слід сказати, що в 2022 році він зменшився на 1753487 або 23,15% і складає 5820457. Прибуток від банківської діяльності теж зменшився в порівнянні з минулим роком на 78,32%. Чистий прибуток компанії також впав на 78,25%. А от повні витрати АТ «ОТП Банк» зросли на 20,62%, так само й змінні витрати на 27,78%.

Отже, падіння багатьох показників може бути пов'язане з початком повномасштабної війни, міграцією громадян та блекауту.

2.2. Оцінювання стратегії АТ «ОТП Банк»

2.2.1. Матричний аналіз за моделлю Ансоффа

Один з інструментів маркетингу, що дозволяє аналізувати розвиток підприємства, – це матриця І. Ансоффа, яка належить до портфельних матриць. Вона призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах росту ринку. При виборі напрямків росту підприємства зазвичай враховують кілька стратегічних альтернатив, таких як стратегія удосконалення діяльності, товарної експансії, розвитку ринку та

диверсифікації. Матриця складається з чотирьох квадрантів, кожен з яких передбачає напрямки розвитку підприємства. Аналізуючи ці напрямки, можна визначити, яким чином АТ «ОТП Банк» буде розвиватися.

Згідно з матрицею, підприємство повинно визначити своє положення на ринку і спрямувати свої зусилля на:

- Глибше впровадження існуючого товару на існуючому ринку.
- Розширення меж ринку з існуючими товарами на нові ринки.
- Впровадження нових товарів на існуючих ринках.
- Диверсифікацію нових товарів на нових ринках.

Тепер розглянемо можливі напрямки розвитку підприємства за матрицею Ансоффа (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Матриця І. Ансоффа для АТ «ОТП Банк»

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	1. Глибше проникнення на ринок: - поліпшення обслуговування клієнтів; - запровадження бонусної програми для постійних клієнтів; - розвивати надання послуг через інтернет	3. Розроблення товару: - розробити нову послугу заощадження; - розширити асортиментну групу «Поточні рахунки»; - розроблення банківської картки для підлітків
Новий	2. Розширення меж ринку: - залучення індивідуальних компаній у якості споживачів - колоборація з Сільпо	4. Диверсифікація: - відкриття курсів по фінансам; - надання адвокатських послуг у фінансових справах

Розкриємо більш доцільність кожного із запропонованого заходу:

1. Глибше проникнення на ринок:

– поліпшення обслуговування клієнтів: поліпшення якості обслуговування сприяє задоволенню клієнтів, що може призвести до їхньої лояльності та збільшення кількості повторних відвідувань. Високий рівень обслуговування допомагає уникнути втрат клієнтів через незадоволення або негативний досвід;

– запровадження бонусної програми для постійних клієнтів: бонусні програми стимулюють клієнтів використовувати послуги банку, збільшуючи їхню лояльність та залучаючи до повторних покупок. Привабливі бонусні пропозиції можуть привертати нових клієнтів та стимулювати їх переходити від конкурентів. Також це стимулює клієнтів використовувати більше послуг банку, що призводить до збільшення обороту;

– розвиток надання послуг через інтернет: надання послуг через Інтернет дозволяє клієнтам здійснювати операції в будь-який зручний для них час та місце без необхідності відвідувати фізичне відділення. Онлайн-сервіси можуть знизити витрати на обслуговування клієнтів через використання автоматизованих процесів.

2. Розширення меж ринку:

– залучення індивідуальних компаній у якості споживачів: привертання індивідуальних компаній може допомогти банку розширити свій портфель клієнтів, збільшуючи його різноманіття та зменшуючи ризик залежності від певних секторів. Робота з індивідуальними компаніями може забезпечити банку стабільніші та передбачувані прибутки у порівнянні з клієнтами з інших секторів, які можуть підвозити в умовах економічних коливань;

– колаборація з Сільпо: співпраця з відомим та популярним брендом, таким як Сільпо, може допомогти банку привернути нових клієнтів та розширити свою аудиторію, зокрема серед клієнтів цієї роздрібної мережі. Така співпраця також може стимулювати крос-продажі та спільні пропозиції послуг, що може призвести до збільшення обсягу продажів та доходів для обох сторін.

3. Розроблення товару:

– розробка нової послуги заощадження: нова послуга заощадження може привернути нових клієнтів, які шукають інноваційні та зручні способи збереження грошей. Якщо нова послуга буде інноваційною та відповідатиме потребам ринку, це може дати банку конкурентну перевагу і привернути увагу клієнтів;

– розширення асортиментної групи «Поточні рахунки»: розширення асортименту поточних рахунків може задовольнити потреби різних клієнтів, що призведе до збільшення їх лояльності. Розширення асортименту може призвести до збільшення обсягу операцій та доходів, оскільки клієнти будуть користуватися різними видами поточних рахунків та пов'язаними послугами;

– розроблення банківської картки для підлітків: Банківська картка для підлітків може відкрити новий сегмент ринку, що може призвести до збільшення клієнтської бази та доходів банку. Така карта може допомогти підліткам навчитися відповідально використовувати гроші та вести облік своїх фінансів. Родичі підлітків можуть бути зацікавлені в послугах банку, які спрямовані на фінансове виховання їхніх дітей, що може збільшити зв'язок клієнтів з банком.

4. Диверсифікація:

– відкриття курсів по фінансам: надання курсів по фінансам може сприяти підвищенню рівня фінансової грамотності серед населення. Це може допомогти клієнтам краще розуміти фінансові поняття, приймати обґрунтовані рішення щодо управління своїми фінансами та використання банківських послуг. Банк, що надає такі курси, може заробити лояльність клієнтів, які оцінять ініціативу банку щодо підвищення їхньої фінансової обізнаності.

– надання адвокатських послуг у фінансових справах: надання адвокатських послуг у фінансових справах дозволить банку захищати інтереси своїх клієнтів у випадку юридичних конфліктів або складних фінансових транзакцій. Наявність власного юридичного підрозділу або партнерства з адвокатськими фірмами може підвищити рівень довіри клієнтів до банку, забезпечуючи їхню безпеку та захищаючи їхні права у фінансових справах. Також це може розширити спектр послуг банку та зробити його більш конкурентоспроможним на ринку, особливо серед клієнтів, які цінують юридичний захист та підтримку.

2.2.2. Аналіз складу та структури товарного асортименту АТ «ОТП Банк» за допомогою модифікованої матриці БКГ

Для здійснення аналізу структури товарного асортименту продукції досліджуваного підприємства необхідно скористатися внутрішньою інформацією про обсяги реалізації продукції, чистий дохід (виручку) від реалізації та повні витрати на виробництво та реалізацію продукції у розрізі асортиментних груп.

Дані для побудови модифікованої матриці БКГ за 2021 рік наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Вихідна інформація для побудови модифікованої матриці БКГ за 2021 рік

Найменування асортиментних груп	Обсяги продажу товару, тис. грн.		Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.
	2021 р	2022 р		
1. Депозити	1 256 395,00	1 999 587,00	3 255 982,00	1 931 301,98
2. Ощадний вклад	1 182 820,00	706 531,00	1 889 351,00	27 897,06
3. Поточні рахунки	388 687,00	302 569,00	691 256,00	14 564,11
4. Депозит 24/7	152 854,00	85 000,00	237 854,00	150 369,20
5. Карткові	1 423 697,00	1 782 177,00	3 205 874,00	7 840,40

Розраховуємо темпи зростання продажу продукції АТ «ОТП Банк» у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Дані для побудови модифікованої матриці БКГ за 2021 рік

Найменування асортиментних груп	Темпи зростання обсягів продаж, %	Рентабельність продукції, %
1. Депозити	123,23	68,59
2. Ощадний вклад	94,20	65,61
3. Поточні рахунки	99,36	62,00
4. Депозит 24/7	81,15	58,18
5. Карткові рахунки	123,45	70,60

Для визначення горизонтальної лінії поділу поля матриці на зони розраховуємо середнє значення між мінімальною та максимальною величинами темпів зростання продажу продукції:

$$T_{\text{под}}^{2021} = (123,45 + 81,15) / 2 = 102,3$$

Розраховуємо середнє значення між мінімальною та максимальною величинами рентабельності продукції для визначення вертикальної лінії поділу поля матриці:

$$R_{\text{под}}^{2021} = (70,60 + 58,18) / 2 = 64,39$$

На основі результатів попередніх розрахунків будемо модифіковану матрицю БКГ, відклавши по вертикальній осі «темпи зростання обсягів продажів підприємства», а по горизонтальній – значення показника «рентабельності» (рис. 2.2.).

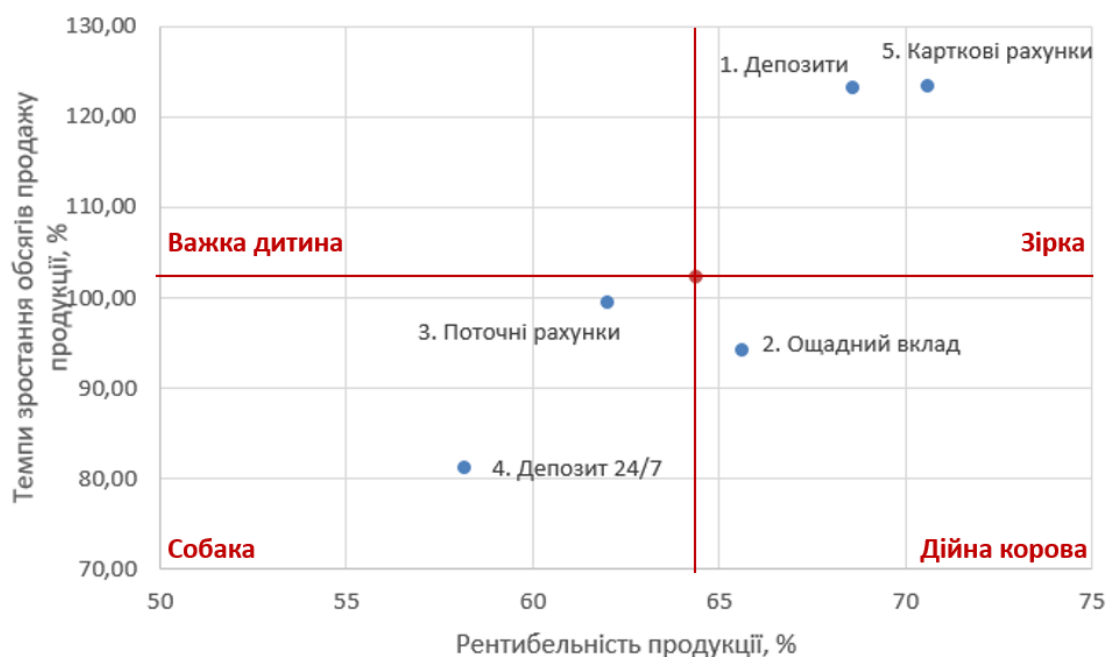


Рис. 2.2. Модифікована матриця БКГ для АТ «ОТП Банк» за 2021 р.

Проаналізувавши рис. 2.2, ми бачимо, що у групі «Собака» знаходяться СГП «Поточні рахунки» і «Депозит 24/7», у зоні «Зірка» – «Депозити», «Карткові рахунки», а «Дійна корова» має одну позицію – «Ощадний вклад».

Для того, щоб проаналізувати динаміку структури товарного асортименту продукції АТ «ОТП Банк» та оцінити ступінь її збалансованості треба побудувати модифіковану матрицю БКГ за поточний, тобто за 2022 рік. Вихідні дані для побудови даної матриці за 2022 рік наведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Вихідна інформація для побудови модифікованої матриці БКГ
за 2022 рік**

Найменування асортиментних груп	Обсяги продажу товару, тис. грн.		Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.
	2021 р	2022 р		
1. Депозити	3 255 982,00	4 678 031,00	4 678 031,00	3 948 371,87
2. Ощадний вклад	1 889 351,00	2 017 163,00	2 017 163,00	27 897,06
3. Поточні рахунки	691 256,00	1 521 981,00	1 521 981,00	14 564,11
4. Депозит 24/7	237 854,00	352 011,00	352 011,00	318 763,92
5. Карткові рахунки	3 205 874,00	3 502 477,00	3 502 477,00	7 840,40

Результати розрахунків темпів зростання обсягів продаж та рентабельності продукції за 2022 рік, що виконані аналогічно розрахункам за 2021 рік, подані у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Дані для побудови модифікованої матриці БКГ за 2022 рік

Найменування асортиментних груп	Темпи зростання обсягів продаж, %	Рентабельність продукції, %
1. Депозити	143,67	18,48
2. Ощадний вклад	106,76	11,94
3. Поточні рахунки	220,18	8,14
4. Депозит 24/7	147,99	10,43
5. Карткові рахунки	109,25	9,60

Лінії горизонтального та вертикального розподілу поля матриці будуть проходити відповідно через точки: $T_{\text{под}}^{2022} = (220,18 + 106,76)/2 = 163,47\%$

та $R_{\text{под}}^{2022} = (8,14 + 18,48)/2 = 13,31\%$

Модифікована матриця БКГ за 2022 рік зображена на рис. 2.3.

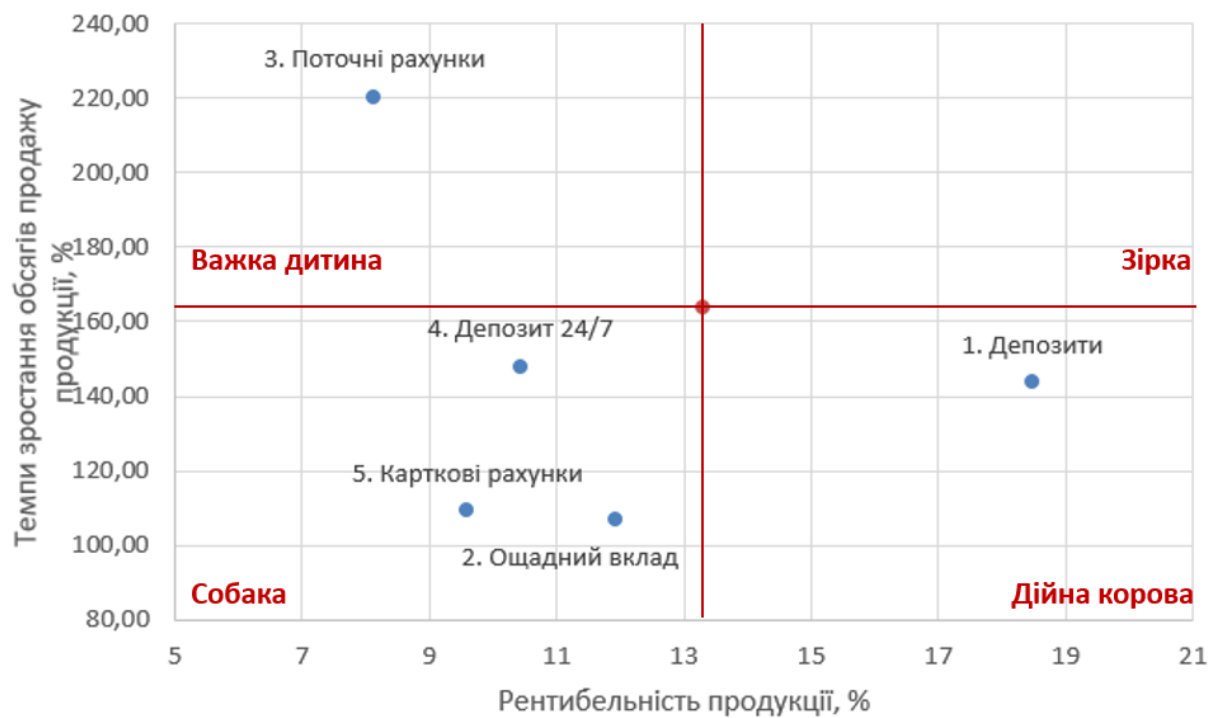


Рис. 2.3. Модифікована матриця БКГ для АТ «ОТП Банк» за 2022 р.

У 2022 році у квадранті «Собака» опинилися такі СГП, як «Депозит 24/7», «Карткові рахунки», «Ощадний вклад», у «Важка дитина» знаходилися «Поточні рахунки», та «Депозити» у «Дійній корові».

Для виявлення зрушень у структурі товарного асортименту та оцінювання його збалансованості визначаємо обсяги продаж, що забезпечує кожна із груп модифікованої матриці БКГ, за допомогою даних табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Визначення обсягів продажу продукції по групах модифікованої матриці БКГ за 2021-2022 р.р.

Назва асортиментних груп	Обсяги продажу продукції по групах матриці БКГ, тис. грн.							
	«Важка дитина»		«Зірка»		«Дійна корова»		«Собака»	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Депозити	-	-	3255982	-	-	4678031	-	-
2. Ощадний вклад	-	-	-	-	1889351	-	-	2017163
3. Поточні рахунки	-	1521981	-	-	-	-	691256	-

Продовж. табл.2.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Депозит 24/7	-	-	-	-	-	-	237854	352011
5. Карткові рахунки	-	-	3205874	-	-	-	-	3502477
Разом:	0	1521981	6461856	0	1889351	4678031	929110	5871651

На основі даних табл. 2.10 визначаємо структуру товарного асортименту підприємства, яка представлена у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Структура товарного асортименту АТ «ОТП Банк» за результатами модифікованої матриці БКГ за обсягом продажу

Показники	2021 рік		2022 рік		Відхилення % (+,-)
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Загальний обсяг продажу, в т.ч.	9280317,00	100	12071663,00	100	
«Важка дитина»	0,00	0,00	1521981,00	12,60	12,61
«Зірка»	6461856,00	69,63	0,00	0,00	-69,63
«Дійна корова»	1889351,00	20,36	4678031,00	38,75	18,39
«Собака»	929110,00	10,01	5871651,00	48,63	38,63

Отже, провівши аналіз даних та створивши модифіковану матрицю БКГ по товарним групам за 2021-2022 роки, можна зробити висновки, що товарний портфель АТ «ОТП Банк» є незбалансованим. Про це свідчить відсутність будь-якої товарної групи у квадранті «Зірка» тоді, коли 48,63% займає зона «Собака». Відсоток «Дійної корови» та «Важкої дитини» також занизькі.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

3.1. Основні напрямки розвитку банківських послуг АТ «ОТП Банк»

Після проведення маркетингових досліджень з використанням адаптованої матриці БКГ та матриці Ансоффа за допомогою яких вдалося класифікувати СГП за темпами зростання підвищення банківської діяльності по відношенню до попереднього періоду, постає необхідність у розгляді заходів, які підприємство може здійснити в подальшому.

На основі проведеного аналізу необхідно чітко сформулювати дії підприємства щодо покращення банківських послуг. Аналізуючи адаптовану матрицю БКГ для підприємства запропоновані такі напрями:

- зважаючи на низьку частку ринку та низькі темпи збільшення обсягів виробництва за останні 2 роки для СГП «Депозит 24/7» обираємо стратегію скорочення («збирання врожаю»). Після чого вихід з ринку, елімінація, що полягає в отриманні максимально можливого прибутку за рахунок скорочення бізнесу;

- для СГП «Поточні рахунки» у квадранті «Важка дитина» варто рухатися у стратегічному напрямку глибокого проникнення на ринок, оскільки дані СГП мають великі темпи зростання, але малу питому вагу у загальному обсязі продаж;

- товарна група «Депозити» перебуває в зоні «Дійна корова», тобто дана товарна група не потребує значних коштів для просування, приносить гарні прибутки та є джерелом фінансування компанії. Найбільш оптимальним напрямом розвитку даної товарної групи є вдосконалення надання послуг.

Сучасні банки активно впроваджують цифрові технології для покращення обслуговування клієнтів. Це включає онлайн-банкінг, мобільні додатки, чат-боти для підтримки клієнтів та використання штучного інтелекту для аналізу фінансових даних і прогнозування.

Розвиток платіжних систем відбувається через впровадження безконтактних карток, мобільних гаманців, таких як Apple Pay та Google Wallet, та інших нових методів оплати. Безпека цих транзакцій забезпечується за допомогою багатофакторної аутентифікації та інших сучасних технологій.

Банки можуть використовувати «Instagram» для створення та розповсюдження корисного та цікавого контенту, який інформуватиме клієнтів про нові послуги, інновації та фінансові поради. Це може бути інфографіка, відео, лайв-стріми з експертами та інші форми контенту, які підвищують залученість аудиторії.

Акції та конкурси на Instagram допомагають привернути увагу нових підписників та стимулювати взаємодію з поточними клієнтами. Це можуть бути фотоконкурси, відеозмагання, або просто розіграші призів серед підписників, які виконали певні умови.

Використовуючи ці стратегії, банки можуть ефективно залучати аудиторію в Instagram, підвищувати впізнаваність бренду та інформувати клієнтів про нові та існуючі послуги.

3.2. Підвищення активності в соціальній мережі «Instagram»

3.2.1. Маркетингове обґрунтування заходу підвищення активності в соціальній мережі «Instagram»

У сучасному світі банківська сфера стикається зі зростаючою конкуренцією та необхідністю підтримувати активний зв'язок з клієнтами в онлайн-середовищі. Соціальні мережі, зокрема «Instagram», стають ключовим інструментом для спілкування з аудиторією, підвищення брендової свідомості

та привертання нових клієнтів. У зв'язку з цим, запровадження заходів по підвищенню активності в «Instagram» для АТ «ОТП Банк» стає стратегічно важливим кроком для досягнення бізнес-цілей та підтримки зв'язку зі споживачами.

Активна присутність в «Instagram» дозволить АТ «ОТП Банк» збільшити свою впливовість серед цільової аудиторії та підвищити впізнаваність бренду. Ефективна комунікація та привабливий контент допоможуть залучити нових клієнтів до АТ «ОТП Банк», показавши його переваги та послуги. Публікація якісних фотографій, відео та історій, що відображають переваги та послуги банку, залучить увагу аудиторії та підсилить її зацікавленість. Використання рекламних можливостей «Instagram» дозволить збільшити охоплення цільової аудиторії та досягти конкретних маркетингових цілей.

Проведення аналізу активності конкурентів в «Instagram» допоможе зрозуміти їхні стратегії та вдосконалити власні підходи. Це дозволить АТ «ОТП Банк» виокремитися серед інших установ та привернути увагу цільової аудиторії.

Співпраця з впливовими особистостями в «Instagram» може допомогти привернути увагу до бренду АТ «ОТП Банк». Взаємна реклама та спільні проекти з популярними інфлюєнсерами можуть значно збільшити охоплення аудиторії та підвищити її довіру до бренду.

Важливим етапом у розвитку стратегії підвищення активності в «Instagram» є постійний моніторинг та аналіз результатів. Це дозволить вчасно виявляти успішні та неефективні аспекти стратегії та вносити відповідні корективи для досягнення максимального ефекту.

Важливо також інтегрувати активності в «Instagram» з іншими каналами комунікації банку, такими як веб-сайт, інші соціальні мережі, електронна пошта тощо. Це дозволить створити єдиний і цілісний образ бренду та підтримувати зв'язок з аудиторією на різних платформах.

Запровадження заходів по підвищенню активності в «Instagram» для АТ «ОТП Банк» є стратегічно обґрунтованим кроком, спрямованим на зміцнення відносин з клієнтами, збільшення брендової свідомості та досягнення бізнес-цілей. Інтеграція засобів соціальних мереж у маркетингову стратегію дозволить АТ «ОТП Банк» ефективно використовувати потенціал онлайн-комунікацій для підтримки успішної діяльності та залучення клієнтів.

3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу

Для підвищення активності підписників та залучення нової цільової аудиторії в соціальній мережі «Instagram» необхідно запуснути таргетовану рекламу, розробка контент-плану, виробництво контенту та адміністрування сторінки.

Вартість таргетованої реклами можна обирати самостійно, але все ж таки оптимальною є 390 грн. на день, тобто 2730 грн. на тиждень. Розробка контент-плану є також важливою складовою. Наразі ціна контент-плану на місяць вартує 3200 грн. А виробництво контенту зі зйомками коштують 11000 грн. на місяць. Адміністрування сторінки на місяць коштують 18000 грн.

Дані щодо цих та інших витрат наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на підвищення активності в «Instagram»

Стаття витрат	Кількість	Ціна за одиницю, грн.	Загальна вартість, грн.
1	2	3	4
1. Таргетована реклама	1	390,00	11 700,00
2. Розробка контент-плану	1	3200,00	3200,00
3. Виробництво контенту	1	11 000,00	11 00,00
4. Адміністрування сторінки	1	18 000,00	18 000,00
Всього	-	-	43 900,00

Отже, як видно із табл. 3.1., витрати на проведення даного заходу становлять 43900 грн. Для підприємства АТ «ОТП Банк» це не є занадто затратною та великою ціною. А ось результати зможуть принести значний додатковий дохід для підприємства та нових клієнтів.

3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від підвищення активності в «Instagram»

Підвищення активності в «Instagram» для АТ «ОТП Банк» може мати значний вплив на його онлайн-присутність і привертати увагу нових клієнтів. Завдяки ефективній рекламній кампанії та просуванню інноваційних послуг, АТ «ОТП Банк» може залучити увагу широкого кола клієнтів. Потенційні клієнти будуть цікавитися новими можливостями, які надає банк, і готові спробувати його послуги. Такий підхід підвищить рівень обігу та використання банківських продуктів, що відобразиться на загальному зростанні бізнесу АТ «ОТП Банк».

Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від підвищення активності в Instagram знайдемо за методом експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників відділу. Результати опитування наведені у табл. 3.2.

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення за формулою.

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	1750,00	2200,52	2216,40	2232,27	2248,14	2274,19	2287,21

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення наведено в табл. 3.3.

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від підвищення активності:

$$O_{\text{сер}} = (1750,00 + 2200,52 + 2216,40 + 2232,27 + 2248,14 + 2274,19 + 2287,21) / 7 = 2172,70 \text{ тис. грн.}$$

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
1. Обсяги збуту продукції підприємства O_i , тис. грн.	1750,00	2200,52	2216,40	2232,27	2248,14	2274,19	2287,21
2. Сумарні значення оцінок експертів	15208,73						
3. $O_{\text{сер}}$	2172,70						
4. Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сер}}$	-422,70	27,82	43,70	59,60	75,44	101,5	114,51
ΔO^2	178675,30	773,95	1909,70	3552,16	5691,20	10302,25	13112,54
$\sum \Delta O^2$	214071,10						

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення за формулою:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O)^2}{n}}$$

На основі даних табл. 3.3 розраховуємо показник середньоквадратичного відхилення:

$$\alpha = 174,90$$

Визначаємо коефіцієнт варіації за формулою, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{\alpha}{O_c} * 100\% = 174,90 / 2172,70 * 100\% = 8,04$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $w < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на

можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (НВ) приймаємо за методом медіан і визначаємо як середнє значення ряду, песимістичне (П) – як найменше, оптимістичне – як найбільше:

1750,00	2200,52	2216,40	2232,27	2248,14	2274,19	2287,21
Песимістичне значення			Медіана			Оптимістичне значення

Розраховуємо прогноз приросту виручки (чистого доходу) від банківської діяльності в результаті впровадження нової упаковки за формулою:

$$ОП = (О + 4 * НВ + П) / 6 = (17500,00 + 4 * 2232,27 + 2287,21) / 6 = 2161,05 \text{ тис. грн.}$$

де О – оптимістичний прогноз;

НВ – найбільш вірогідний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

Розрахуємо приріст чистого доходу (виручки) від банківської діяльності в разі підвищення активності в «Instagram»:

$$2161,05 / 5820457,00 * 100\% = 0,04\%,$$

де 5820457,00 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від банківської діяльності (табл. 2.1).

Чистий дохід від банківської діяльності в проектному році складе:

$$5820457,00 + 2161,05 = 5822618,05 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на базисному році склали 5094046,00 тис. грн., в т. ч. постійні витрати – 906415,00 тис. грн., змінні – 4187631,00 тис. грн. (табл. 2.1).

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$4187631,00 * 0,04\% / 100\% = 1554,80 \text{ тис. грн.}$$

Підвищення активності в «Instagram» потребує витрат у розмірі 43900 тис. грн. (43,9 тис. грн.) отже, сумарний приріст повних витрат складе:

$$\text{Приріст повних витрат} = 1554,80 + 43,90 = 1598,70 \text{ тис. грн.}$$

Отже, повні витрати в проектному році складуть:

$$5094046,00 + 1598,70 = 5095644,70 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від підвищення активності в «Instagram» в проектному році як різницю між приростом чистого доходу від банківської діяльності та приростом повних витрат:

$$\Delta \text{Пр} = 2161,05 - 1598,70 = 562,34 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від банківської діяльності складе:

$$726411,00 + 562,34 = 726973,34 \text{ тис. грн.}$$

де 726411,00 тис. грн. — базове значення прибутку від банківської діяльності (табл. 2.1).

Приріст чистого прибутку від банківської діяльності становитиме:

$$562,34 * (1 - 0,18) = 416,12 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від банківської діяльності в проектному році дорівнюватиме:

$$597106,00 + 416,12 = 597567,12 \text{ тис. грн.}$$

де 597106,00 тис. грн. — базове значення чистого прибутку від банківської діяльності (табл. 2.1).

Наведемо очікувані результати від підвищення активності в «Instagram» в табл. 3.4.

Очікувані результати від підвищення активності в «Instagram», тис. грн

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу від банківської діяльності	2161,05
Приріст повних витрат на підвищення активності в «Instagram» та банківську діяльність	1598,70
Приріст прибутку від банківської діяльності	562,34
Приріст чистого прибутку	461,12

Отже, внаслідок підвищення активності в «Instagram» чистий дохід від банківської діяльності в проектному періоді збільшиться на 2161,05 тис. грн.

Повні витрати на підвищення активності в «Instagram» та банківську діяльність збільшиться на 1598,70 тис. грн. Прибуток від банківської діяльності зросте на 562,34 тис. грн., а чистий прибуток – на 461,12 тис. грн.

Від проведеного маркетингового заходу очікується підвищення активності клієнтів у «Instagram» АТ «ОТП Банк». Підвищення активності може допомогти привернути увагу нових потенційних клієнтів до продуктів та послуг банку.

3.4. Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства

Даний захід спрямований на привертання нових клієнтів до банку, показуючи їм переваги його продуктів та послуг. Більша активність на сторінці може допомогти зміцнити свідомість про бренд серед аудиторії та позитивно вплинути на його репутацію. Захід також спрямований на привертання нових клієнтів до банку, показуючи їм переваги його продуктів та послуг.

Наразі очікувані результати від впровадження даного заходу, а також їх проектні значення, які були розраховані вище, переносимо у табл. 3.5.

В табл. 3.5 проектні значення показників рентабельності продукції, рентабельності діяльності, та витрат на 1 грн. чистої виручки від діяльності були розраховані наступним чином:

1. Витрати на 1 грн. чистої виручки від банківської діяльності:

$$B_{1 \text{ грн чД}} = \frac{5095644,70}{5822618,05} * 100 = 87,52 \text{ коп.}$$

2. Рентабельність діяльності:

$$R_{\text{продукції}} = \frac{597567,12}{5822618,05} * 100 = 10,26 \%$$

3. Рентабельність послуг:

$$R_{\text{діяльності}} = \frac{726973,34}{5095644,70} * 100 = 14,26 \%$$

Таблиця 3.5.

Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від банківської діяльності	тис. грн.	5820457,00	5822618,05	2161,05	0,04
2. Повні витрати	тис. грн.	5094046,00	5095644,70	1598,70	0,03
3. Прибуток від банківської діяльності	тис. грн.	726411,00	726973,34	562,34	0,08
4. Чистий прибуток	тис. грн.	597106,00	597567,12	461,12	0,08
5. Витрати на 1 грн. чистого доходу від банківської діяльності	коп.	87,52	87,51	-0,01	-0,01
6. Рентабельність діяльності	%	10,259	10,263	0,004	x
7. Рентабельність послуг	%	14,260	14,267	0,007	x

Отже, провівши дані розрахунки можливо зробити наступні висновки:

- завдяки впровадженню запропонованого заходу відбудеться зростання виручки (чистого доходу) від банківської діяльності на 0,04% ;
- повні витрати збільшаться на 0,03% ;
- прибуток від банківської діяльності збільшиться на 0,08%;
- витрати на 1 грн. чистого доходу від банківської діяльності скоротяться на 0,01%;

Після аналізу результатів розрахунків показників економічної ефективності впровадження даного заходу, можна зробити висновок, що він виявився досить ефективним. Тому його можна рекомендувати до затвердження на підприємстві.

За рахунок підвищення активності в «Instagram» підприємство може збільшити свій дохід та зможе залучити нових клієнтів.

Отже, підвищенням активності в «Instagram» АТ «ОТП Банк» зможе не тільки збільшити свій прибуток, а й привабити нових клієнтів банку.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи були проведені дослідження, метою яких було вивчення стратегії підприємства та пропонування заходів, які б сприяли її покращенню.

Аналіз методологічних основ стратегії промислових підприємств виявив важливість чіткої стратегічної орієнтації для успішного розвитку. Визначення та впровадження нових стратегій є вирішальним фактором для ефективного функціонування підприємства. Як показує практика, результати діяльності компанії в короткостроковій та довгостроковій перспективі значною мірою залежать від обраної стратегії. Це пояснюється тим, що стратегія визначає основні напрями діяльності підприємства, на яких базуються конкретні рішення та заходи для досягнення поставлених цілей.

Під час дослідження стратегії підприємства був розглянутий один із найпопулярніших і найвідоміших методів аналізу – матриця БКГ. Відповідно до цієї моделі, основними показниками успіху підприємства є темп зростання ринку та відносна частка ринку. Таким чином, визначаються чотири ключові позиції для стратегічних господарських підрозділів: «Дійні корови», «Зірки», «Знаки питання» і «Собаки».

Ще одним методом вивчення стратегії підприємства є матриця Ансоффа. Цей метод бізнес-аналізу дозволяє топ-менеджменту знаходити оптимальні рішення, враховуючи характеристики ринку, на якому планує діяти компанія, та стан продукту, щодо якого визначається стратегія. Ринок може бути новим для організації, але часто стратегія розробляється для вже існуючого ринку, на якому фірма вже працює.

Згідно з матрицею, підприємство повинно визначити своє положення на ринку і спрямувати свої зусилля на: глибшому впровадженні існуючого товару на існуючому ринку, розширенні меж ринку з існуючими товарами на

нові ринки, впровадженні нових товарів на існуючих ринках та диверсифікацію нових товарів на нових ринках.

За адаптованою матрицею БКГ проведено ряд досліджень та розрахунків, які показали, що товарний портфель АТ «ОТП Банк» є незбалансованим. Про це говорить відсутність будь—якої товарної групи у квадранті «Зірка» тоді, коли 48,63% займає зона «Собака». Відсоток «Дійної корови» та «Важкої дитини» також занизькі.

Для поліпшення ситуації розроблено рекомендації та пропозиції щодо подальшого розвитку стратегії підприємства. Було запропоновано підвищення активності в соціальній мережі «Instagram» на сторінці бренду.

Отже, внаслідок впровадження цього заходу, підприємство зможе зміцнити своє положення на ринку та збільшити власний прибуток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегія діяльності підприємства: її сутність, види та етапи розробки. *Букліб. Студентська бібліотека*. URL: <http://surl.li/fnzaq> (дата звернення: 26.02.2024)
2. Підприємство: стратегія розвитку. Реферат. *Освіта.ua*. URL: <http://surl.li/efbbb> (дата звернення: 26.02.2024)
3. Ієрархія та етапи формування стратегії підприємства. *Букліб. Студентська бібліотека*. URL: <http://surl.li/qygri> (дата звернення: 26.02.2024)
4. Управління стратегією як основа стабільного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. URL: <http://surl.li/qygzz> (дата звернення: 26.02.2024)
5. О. М. Сумець, Є. М. Ігнатова. Стратегічний маркетинг: міський друк. Харків: Міністерство освіти і науки, 2011. 191 с.
6. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. / О. І. Лабурцева та ін., за ред. А. А. Мазарак. Київ: Державний торговельно-економічний університет, 2023. 247 с.
7. Аналіз мікросередовища. *Pidru4niki*. URL: <http://surl.li/qyhms> (дата звернення: 26.02.2024)
8. SWOT-аналіз у маркетингу: методика та практика / І. М. Буднікевич та ін. Чернівці: НУТ, 2013. 87 – 88 с.
9. Матриця Ансоффа (матриця “продукція – ринки”). *LivingFo*. URL: <http://surl.li/qyisl> (дата звернення: 26.02.2024)
10. Стратегія підприємства як чинник його конкурентноспроможності. *Ефективна економіка*. URL: <http://surl.li/efbao> (дата звернення: 26.02.2024)
11. Залуцька Х.Я. Стратегія підприємства: навч. посіб. / Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів: Маркетинг, 2017. 244 с.

12. Особливості стратегії, як інструменту гармонійного розвитку та конкурентноспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. URL: <http://surl.li/rfcaj> (дата звернення: 26.02.2024)
13. Матриця Ансоффа. *Вікіпедія*. URL: <http://surl.li/eatwt> (дата звернення: 26.02.2024)
14. Матриця БКГ. *Вікіпедія*. URL: <http://surl.li/rfcng> (дата звернення: 26.02.2024)
15. Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ) «зростання-частина ринку». *Букліб*. URL: <http://surl.li/cdnbl> (дата звернення: 26.02.2024)
16. Матриця BCG: зручний метод для простого аналізу потенціалу товарів та послуг компанії. *Bakertilly*. URL: <http://surl.li/nluwu> (дата звернення: 26.02.2024)
17. BCG матриця: Ефективне управління асортиментом мережі. *Datawiz.io*. URL: <http://surl.li/nuksy> (дата звернення: 26.02.2024)
18. Матриця «Бостон Консалтинг Груп». *Фармацевтична енциклопедія*. URL: <http://surl.li/dxqjw> (дата звернення: 26.02.2024)
19. Загальні конкурентні стратегії (за М. Портером). *Букліб*. URL: <http://surl.li/rcovz> (дата звернення: 26.02.2024)
20. Модель М. Портера. *Бібліотека економіста*. URL: <http://surl.li/rffyg> (дата звернення: 26.02.2024)
21. Сутність стратегії швидкого реагування на потреби ринку. *Букліб*. URL: <http://surl.li/rfgjf> (дата звернення: 26.02.2024)
22. Стратегічне управління — сучасний варіант реалізації цільового підходу. *Букліб*. URL: <http://surl.li/rlfub> (дата звернення: 26.02.2024)
23. Євмешкіна О.Л. Стратегічне управління: конспект лекцій для студентів освітнього ступеня «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Київ: ТНУ, 2018. 3с.
24. Стратегічний менеджмент. *Вікіпедія*. URL: <http://surl.li/rlgkt> (дата звернення: 26.02.2024)

25. Поняття «стратегія підприємства». Необхідність її формування. Предмет вивчення стратегії підприємства. Стратегічний контекст у діяльності підприємства. *Букліб*. URL: <http://surl.li/rlzwa> (дата звернення: 26.02.2024)
26. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економічний журнал Мукачівського державного університету*. 2018. № 18. С. 346 – 352.
27. Брінь П.В., Прохоренко О.В. Багаторівнева класифікація відносин аутсорсингу. *Економіка і фінанси*. 2013. № 12. С. 78 – 85.
28. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.
29. Брінь П.В. Застосування принципів реінжинірингу при розробці санаційної стратегії підприємств промисловості. *Наукові праці ДонНТУ. Серія економічна*. 2005. Вип. 89–2. С. 148–154.
30. Матриця Ансоффа і тримірна схема Абеля. *Студопедія*. URL: <http://surl.li/rqkfz> (дата звернення: 26.02.2024)
31. Матриця БКГ – аналіз моделі, пояснення. *Азбука*. URL: <http://surl.li/myxit> (дата звернення: 26.02.2024)
32. Методика побудови матриці БКГ. *Букліб*. URL: <http://surl.li/rqkkf> (дата звернення: 26.02.2024)
33. Овердрафт «Миттєвий». *Дія Бізнес*. URL: <http://surl.li/rthmx> (дата звернення: 20.03.2024)
34. ОТП Bank Ukraine. *Вікіпедія*. URL: <http://surl.li/rthsm> (дата звернення: 20.03.2024)
35. Отп Банк. *Мінфін*. URL: <http://surl.li/hsbka> (дата звернення: 20.03.2024)
36. Організаційно-економічна характеристика АТ «ОТП Банк». *Презентації*. URL: <http://surl.li/rtiah> (дата звернення: 20.03.2024)
37. Платежі та перекази. *Отп Bank*. URL: <http://surl.li/rtiii> (дата звернення: 20.03.2024)

38. Онлайн обслуговування. *Otp Bank*. URL: <http://surl.li/rtijq> (дата звернення: 20.03.2024)

39. Послуги. *Otp Bank*. URL: <http://surl.li/eequm> (дата звернення: 20.03.2024)

40. Асортимент послуг. *Vipreshebnik*. URL: <http://surl.li/rzomy> (дата звернення: 20.03.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансові результати за 2022 рік

Акціонерне товариство «ОТП БАНК»

Окремий звіт про прибуток або збиток
за рік, який закінчився 31 грудня 2022 року
(у тисячах українських гривень)

	Примітки	2022	2021
		За наростаючим підсумком із початку року до дати звітності	За наростаючим підсумком із початку року до дати звітності
Процентні доходи, у т.ч.:	13	8,787,828	5,770,296
Процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективної відсотки	13	8,774,395	5,740,629
Інші процентні доходи	13	13,433	29,667
Процентні витрати	13	(1,981,446)	(1,129,067)
Чистий процентний дохід (Чисті процентні витрати)	13	6,806,382	4,641,229
Комісійні доходи	14	1,785,441	1,989,949
Комісійні витрати	14	(663,787)	(700,725)
Інші доходи		128,973	102,884
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		100,893	231,419
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(7,847)	183,338
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		713,690	301,288
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		70,226	(202,227)
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	15	(5,658,273)	(789,663)
Інші витрати	16	(134,244)	(118,864)
Інші прибутки (збитки), у т.ч.:		(100,474)	(13,340)
- Збиток від модифікації фінансових активів		(100,254)	(11,209)
Витрати на виплати працівникам	16	(1,408,154)	(1,328,609)
Амортизаційні витрати	16	(341,116)	(316,322)
Інші адміністративні та операційні витрати	16	(565,299)	(629,626)
Прибуток (збиток) до оподаткування		726,411	3,350,731
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	17	(129,305)	(605,620)