

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Інститут _____ **Навчально-науковий інститут економіки і управління**
Кафедра _____ **економіки і права**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

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

«29» _____ січня _____ 2026 р.

«До захисту допущено»

В. о. завідувача кафедри

(підпис) **Юлія ЛЕВЧЕНКО**
(ім'я та прізвище)

«29» _____ січня _____ 2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності _____ **051 «Економіка»**
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми _____ **«Економіка підприємства»**

на тему: Корпоративна стратегія підприємства та шляхи її реалізації

Виконав здобувач 4 курсу групи ЕП-4-1

Глембоцький Іван Віталійович

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Басюк Тетяна Петрівна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент Людмила ЗАКРЕВСЬКА

(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач (-ка) _____
(підпис)

Київ – 2026 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут	Навчально-науковий інститут Економіки і управління
Кафедра	Економіки і права
Освітній ступінь	Бакалавр
Спеціальність	051 «Економіка» (шифр і назва)
Освітньо-професійна програма	«Економіка підприємства» (назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувач кафедри економіки і права
Юлія ЛЕВЧЕНКО
 «05» _____ вересня 2025 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Глембоцький Іван Віталійович

- Тема роботи: «Корпоративна стратегія підприємства та шляхи її реалізації» керівник роботи Басюк Тетяна Петрівна. затверджені наказом закладу вищої освіти від «05» _____ вересня 2025 року № 641-КСС Строк подання здобувачем роботи 2025 року.
- Строк подання здобувачем роботи 02.02.2025 року.
- 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.
- Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ Розділ 1. Теоритичні засади формування корпоративної стратегії підприємства Розділ 2. Аналіз діяльності АТ «ОТП БАНК» і його корпоративної стратегії Розділ 3. Напрями удосконалення корпоративної стратегії ОТП банку і можливості їхньої реалізації «АТ ОТП БАНК» Список використаних джерел. Додатки.
- Перелік графічного матеріалу : Перелік таблиць: Приклади визначень поняття “корпоративної стратегії” в науковій літературі [2-6], Основні фінансові показники АТ «ОТП БАНК» за 2022-2024 роки, млн.грн., Динаміка доходів, витрат і прибутків АТ «ОТП БАНК» у 2022–2024 роках, млн. грн., Оцінка фінансового стану банку АТ «ОТП БАНК» у 2022–2024 роках, %, Динаміка обсягу зобов’язень АТ «ОТП БАНК» у 2022–2024 роках, млн. грн., Динаміка обсягу зобов’язень АТ «ОТП БАНК» у 2022–2024 роках, %, Динаміка обсягу власного капіталу і його складових елементів АТ «ОТП БАНК» у 2022–2024 роках, млрд.грн., Необоротні активи АТ «ОТП БАНК» у 2022–2024 роках, млн.грн., Динаміка обсягу і складу активів АТ «ОТП БАНК» у 2022–2024 роках, млн.грн., Кадровий потенціал АТ «ОТП БАНК» у 2022–2024 роках, Динаміка інвестиційних ресурсів АТ «ОТП БАНК» у 2022–2024 роках, млн.грн., SWOT-аналіз АТ «ОТП БАНК», Основні елементи поточної корпоративної стратегії АТ «ОТП БАНК», Порівняльна характеристика стратегічних альтернатив для АТ «ОТП БАНК» в умовах війни, Інвестиційні витрати, Механізми реалізації оновленої

корпоративної стратегії АТ «ОТП БАНК», Ефективність реалізації стратегії цифрової трансформації АТ «ОТП БАНК», Розрахунок ключових інвестиційних показників цифрової трансформації АТ «ОТП Банк», Ключові індикатори ефективності реалізації стратегії АТ «ОТП БАНК». Перелік рисунків: Структура зобов'язань АТ «ОТП БАНК» у 2022 році, %, Структура зобов'язань АТ «ОТП БАНК» у 2023 році, %, Структура зобов'язань АТ «ОТП БАНК» у 2024 році, %, Динаміка активів, зобов'язань та капіталу АТ «ОТП БАНК»

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 08 вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розроблення та затвердження плану роботи керівником	01.11.2025 р.	виконано
2	Написання розділу 1	30.11.2025 р.	виконано
3	Робота над розділом 2	22.12.2025 р.	виконано
4	Підготовка розділу 3	15.01.2025 р.	виконано
5	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проекту доповіді, презентації. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	до 02.02.2026 р.	виконано
6	Попередній захист кваліфікаційної роботи	22-23.01.2026р.	виконано
7	Проходження перевірки на антиплагіат	до 23.01.2026 р.	виконано
8	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри	до 02.02.2026р.	виконано
9	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	до 06.02.2026 р.	виконано
10	Захист кваліфікаційної роботи	10-13.02.2026р.	виконано

Здобувач

_____ (підпис)

Глембоцький І.В.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Басюк Т.П.

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Глембоцький І.В. Корпоративна стратегія підприємства та шляхи її реалізації. Київ. НУХТ 2026.

У кваліфікаційній роботі на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» досліджено теоретичні засади формування корпоративної стратегії підприємства, зокрема розкрито сутність поняття корпоративної стратегії, її роль в управлінні підприємством, типологію стратегій та критерії їх вибору, а також сучасні механізми формування корпоративної стратегії. Особливу увагу приділено специфіці реалізації стратегій у банківському секторі.

У другому розділі роботи проведено аналіз діяльності АТ «ОТП Банк», надано загальну характеристику установи, оцінено основні фінансові показники, здійснено SWOT-аналіз та визначено стратегічний потенціал банку. Також надано оцінку чинної корпоративної стратегії.

У третьому розділі визначено напрями удосконалення корпоративної стратегії ОТП Банку. Сформовано стратегічні альтернативи з урахуванням сучасних тенденцій розвитку банківської сфери, обґрунтовано вибір оптимальної стратегії та запропоновано механізм її реалізації. Здійснено оцінку впливу запропонованих заходів на фінансові результати діяльності банку.

У процесі дослідження використано сучасні методи стратегічного аналізу, у тому числі SWOT-аналіз та фінансово-економічні розрахунки.

Кваліфікаційна робота викладена на 96 сторінках. Робота містить 19 таблиць та 2 рисунка.

Ключові слова: корпоративна стратегія, стратегічне управління, банківська діяльність, SWOT-аналіз, фінансовий стан, стратегічний розвиток.

ABSTRACT

Glembotsky I.V. Corporate strategy of enterprise and ways of implementation. Kyiv. NUHT 2026.

The qualification work for the degree of Bachelor of Science examines the theoretical foundations of corporate strategy formation, in particular, the essence of the concept of corporate strategy, its role in enterprise management, the typology of strategies and criteria for their selection, as well as modern mechanisms for corporate strategy formation are revealed. Particular attention is paid to the specifics of strategy implementation in the banking sector.

In the second section of the work, an analysis of the activities of JSC OTP Bank is conducted, a general characteristic of the institution is provided, the main financial indicators are assessed, a SWOT analysis is carried out and the strategic potential of the bank is determined. An assessment of the current corporate strategy is also provided.

In the third section, directions for improving OTP Bank's corporate strategy are determined. Strategic alternatives are formed taking into account modern trends in the development of the banking sector, the choice of the optimal strategy is justified and a mechanism for its implementation is proposed. The impact of the proposed measures on the financial results of the bank's activities is assessed.

In the research process, modern methods of strategic analysis are used, including SWOT analysis and financial and economic calculations.

The qualification work is presented on 94 pages. The work contains 19 tables.

Keywords: corporate strategy, strategic management, banking, SWOT analysis, financial condition, strategic development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Поняття корпоративної стратегії та її роль в управлінні підприємством....	10
1.2. Основні типи корпоративних стратегій та критерії їх вибору.....	14
1.3. Механізм формування корпоративної стратегії в сучасних умовах.....	23
1.4. Особливості реалізації корпоративних стратегій у банківському секторі...27	27
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ОТП БАНК» І ЙОГО КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ.....	35
2.1. Загальна характеристика банку та аналіз основних показників його діяльності.....	35
2.2. Аналіз фінансового становища банку.....	44
2.3. SWOT-аналіз банку та оцінка його стратегічного потенціалу.....	55
2.4. Оцінка поточної корпоративної стратегії банку.....	67
Висновки до розділу 2.....	70
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ОТП БАНКУ І МОЖЛИВОСТІ ЇХНЬОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ АТ «ОТП БАНК».....	72
3.1. Формування стратегічних альтернатив з урахуванням сучасних тенденцій у банківській сфері.....	72
3.2. Обґрунтування вибору оптимальної стратегії розвитку банку та механізму її реалізації.....	75
Висновки до розділу 3.....	84
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ.....	93

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, трансформаційних процесів у бізнес-середовищі, загострення конкуренції між суб'єктами господарювання, а також під впливом глобальних викликів (воєнного, економічного, технологічного, екологічного та соціального характеру) корпоративна стратегія підприємства набуває ключового значення для забезпечення його стійкості, гнучкості та довгострокового розвитку. Корпоративна стратегія виступає не лише інструментом досягнення стратегічних цілей, а й системним підходом до управління ресурсами, ризиками та конкурентними перевагами.

В умовах сучасних викликів підприємства змушені переглядати свої стратегічні пріоритети, адаптувати моделі управління та реалізації корпоративної стратегії відповідно до мінливої кон'юнктури ринку. Особливої актуальності набуває пошук ефективних шляхів реалізації корпоративної стратегії — від вдосконалення організаційної структури до впровадження інноваційних управлінських рішень, цифрових технологій, стратегічного партнерства та гнучких бізнес-моделей.

В Україні питання формування та реалізації дієвої корпоративної стратегії набуло особливої ваги внаслідок військових дій, економічної нестабільності, скорочення ринків збуту, порушення логістичних ланцюгів, кадрового дефіциту та інших дестабілізуючих чинників. Відтак, підприємства повинні не лише зберігати свою життєздатність, а й шукати нові можливості для розвитку, зокрема через стратегічну трансформацію, оптимізацію бізнес-процесів та концентрацію на довгостроковій цінності.

Таким чином, проблема ефективного формування та реалізації корпоративної стратегії є надзвичайно актуальною як у теоретичному, так і в прикладному вимірах, оскільки саме стратегічно орієнтовані підприємства здатні забезпечити конкурентоспроможність, інноваційність і стабільне

зростання в умовах невизначеності та високої турбулентності зовнішнього середовища.

Мета дипломної роботи – дослідження теоретичних основ, сучасних підходів, інструментів формування та шляхів реалізації корпоративної стратегії підприємства на прикладі АТ «ОТП Банк», а також розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення відповідно до ринкових умов та цілей розвитку банку.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

1. Розкрити сутність, роль і типи корпоративної стратегії в системі стратегічного управління підприємством.
2. Проаналізувати основні теоретико-методичні підходи до формування та реалізації корпоративної стратегії.
3. Дослідити внутрішнє та зовнішнє стратегічне середовище АТ «ОТП Банк».
4. Оцінити організаційно-економічні показники діяльності банку.
5. Провести SWOT-аналіз банку та виявити стратегічні загрози і можливості.
6. Визначити стратегічні цілі та напрямки розвитку АТ «ОТП Банк».
7. Проаналізувати механізми реалізації діючої корпоративної стратегії банку.
8. Розробити рекомендації щодо вдосконалення корпоративної стратегії з урахуванням сучасних викликів і тенденцій розвитку фінансового сектору.
9. Обґрунтувати очікувані результати впровадження оновленої стратегії.

Об'єкт дослідження – АТ «ОТП Банк» і його корпоративна стратегія.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та реалізації корпоративної стратегії на підприємстві, а також шляхи її вдосконалення.

Теоретичною основою дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних учених у галузі стратегічного управління, корпоративного розвитку, економіки підприємства та менеджменту, зокрема таких авторів, як І. Ансофф,

М. Портер, Р. Каплан, Д. Нортон, О. Аміташвілі, О. Губський, О. Кузьмін, Л. Федулова та ін.

Наукова новизна дослідження полягає в поглибленні теоретичних засад розробки корпоративної стратегії в умовах економіки військового стану, в систематизації інструментів стратегічного аналізу для банківського сектору, а також у розробці пропозицій щодо вдосконалення стратегічного планування в АТ «ОТП Банк» з урахуванням його поточних викликів та довгострокових цілей.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання результатів дослідження для оптимізації корпоративної стратегії АТ «ОТП Банк», покращення стратегічного планування, підвищення ефективності реалізації стратегічних ініціатив, а також посилення конкурентних позицій банку на фінансовому ринку України.

Методологічною основою дослідження є системний та комплексний підходи до аналізу стратегічного управління, що передбачають вивчення стратегічного потенціалу підприємства, оцінку зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів. У процесі дослідження використано загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, абстрагування, узагальнення), а також спеціальні методи стратегічного аналізу: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, експертне оцінювання, графічні методи, порівняльний аналіз тощо.

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

РОЗДІЛ 1

ТЕОРИТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття корпоративної стратегії та її роль в управлінні підприємством

У сучасних умовах господарювання корпоративна стратегія відіграє ключову роль у забезпеченні довгострокового розвитку підприємства. Вона слугує основою для визначення пріоритетних напрямів діяльності, раціонального розподілу ресурсів, адаптації до змін зовнішнього середовища та досягнення конкурентних переваг. Стратегія дає змогу підприємству системно реагувати на виклики ринку, формувати бачення майбутнього та забезпечувати узгодженість управлінських рішень на всіх рівнях.

Поняття «корпоративна стратегія» у науковій літературі інтерпретується неоднозначно, і на сьогодні не існує єдиного усталеного підходу до його тлумачення. У загальному розумінні корпоративна стратегія – це система довгострокових цілей підприємства, а також принципів і методів їх досягнення, які охоплюють усі рівні функціонування організації. Вона визначає, у яких сферах бізнесу має працювати компанія, як досягати сталого зростання, які ресурси залучати та які ключові компетенції розвивати.

З позиції стратегічного менеджменту корпоративна стратегія – це інструмент формування конкурентоспроможної моделі функціонування підприємства, яка враховує його внутрішній потенціал, ринкові тенденції, загрози та можливості. Формування ефективної стратегії передбачає глибокий аналіз середовища, постановку чітких цілей, розробку альтернатив, вибір оптимального варіанту розвитку та розподіл ресурсів відповідно до обраних пріоритетів.

У науковій літературі наведено різні підходи до визначення сутності корпоративної стратегії. У таблиці 1.1 узагальнено тлумачення цього поняття за версіями провідних авторів і дослідників у сфері менеджменту та стратегічного управління. Так, у таблиці 1.1 наведено кілька підходів до дефініції корпоративної стратегії [2].

Таблиця 1.1

Приклади визначень поняття “корпоративної стратегії” в науковій літературі

Автор	Визначення корпоративної стратегії
І. Ансофф (2007)[1]	Комплекс управлінських рішень, що визначають основні напрями діяльності підприємства, розподіл ресурсів та взаємодію з зовнішнім середовищем для досягнення довгострокових цілей.
М. Портер (1998)[26]	Вибір унікального набору дій, який дозволяє компанії створити конкурентні переваги та забезпечити довготривалу ефективність у галузі.
Г. Мінцберг (2005)[20]	Стратегія – це не лише заздалегідь спланований курс дій, а й модель поведінки, яка формується поступово як відповідь на виклики зовнішнього середовища.
О. А. Губський (2019)[0]	Корпоративна стратегія – це система цілей, пріоритетів і заходів щодо розвитку підприємства, орієнтована на забезпечення його конкурентоспроможності та ефективності.
Д. Нортон, Р. Каплан (2004)[11]	Стратегія – це спосіб перетворення місії та бачення компанії в набір узгоджених цілей та ініціатив, які забезпечують стратегічне вирівнювання всіх підрозділів і процесів.

Як видно з наведених визначень, корпоративна стратегія охоплює усі основні аспекти роботи з персоналом – від комплексу управлінських рішень до

підтримання їхньої ефективної роботи. Іншими словами, це цілісна система дій з управління персоналом, що покликана гарантувати підприємству наявність потрібних працівників у потрібний час і на потрібних посадах. Наприклад, М. Портер акцентує на тому, що корпоративна стратегія – це вибір унікального набору дій, який дозволяє компанії створити конкурентні переваги та забезпечити довготривалу ефективність у галузі [26].

Корпоративна стратегія відіграє ключову роль у сучасному стратегічному менеджменті, оскільки визначає загальні напрямки розвитку компанії та забезпечує її адаптацію до змін внутрішнього й зовнішнього середовища. Одним із найвпливовіших дослідників у цій сфері вважається Майкл Портер, який не лише запропонував класичне розуміння корпоративної стратегії, а й розробив інструменти аналізу конкурентного середовища, що досі широко застосовуються у практиці управління.

За М. Портером, корпоративна стратегія — це не просто набір дій чи планів, а системний підхід до побудови довгострокової конкурентної позиції компанії. Вона базується на розумінні як внутрішніх можливостей підприємства, так і впливу зовнішніх чинників. Особливу увагу в його концепції приділено аналізу п'яти сил конкуренції, до яких належать: суперництво між чинними учасниками ринку, загроза появи нових конкурентів, тиск з боку постачальників, вплив споживачів і ризик заміників. Ця модель дозволяє глибше оцінити, наскільки галузь є привабливою для входу та як забезпечити конкурентну стійкість на ній.

Ключовим поняттям у теорії Портера є конкурентна перевага. Він виділяє два основні шляхи її досягнення: за рахунок нижчих витрат або шляхом диференціації продукту чи послуги. Вибір одного з цих підходів вимагає ретельної оцінки власних ресурсів, технологій, а також потреб і вподобань клієнтів.

Ще одним важливим елементом є питання диверсифікації. Портер наголошує, що розширення діяльності компанії на нові ринки або в нові галузі

має бути зваженим і обґрунтованим, а не хаотичним чи реактивним. Воно має базуватися на стратегічній логіці та відповідати сильним сторонам організації.

Однак навіть найкраща стратегія не принесе очікуваних результатів без якісної реалізації. Портер підкреслює, що впровадження стратегії має бути тісно пов'язане з управлінською структурою, корпоративною культурою та системою ресурсного забезпечення. Інакше існує ризик, що стратегічні наміри залишаться лише теоретичними положеннями.

Корпоративна стратегія, на відміну від функціональних або бізнес-стратегій, охоплює всі рівні управління підприємством і формує єдину логіку його розвитку. Вона виконує цілу низку критичних функцій: визначає місію й бачення, формулює стратегічні цілі, спрямовує розвиток окремих бізнес-одиниць, задає рамки для ресурсного планування, а також забезпечує узгодженість між внутрішніми процесами й зовнішніми викликами. Без чіткої корпоративної стратегії управління втрачає системність і перетворюється на постійне реагування на поточні проблеми без бачення перспектив.

В умовах сучасного ринку, який характеризується цифровими трансформаціями, високим рівнем конкуренції та економічною нестабільністю, роль корпоративної стратегії значно зросла. Вона виступає не лише як інструмент довгострокового планування, а й як механізм адаптації компанії до нових реалій. Через неї підприємство здатне забезпечити свою гнучкість, підтримувати інноваційний розвиток та зберігати конкурентні позиції навіть в умовах нестабільності.

Ієрархія стратегічного управління передбачає, що корпоративна стратегія визначає рамки для розробки бізнес-стратегій, які деталізують, яким чином окремі напрями діяльності досягатимуть успіху. В свою чергу, функціональні стратегії — маркетингова, фінансова, виробнича, HRM та інші — вже реалізують ці цілі у відповідних сферах. Зокрема, стратегія управління персоналом має бути логічно узгоджена з корпоративною, оскільки саме людський капітал є основою для реалізації стратегічних задумів.

Наприклад, якщо пріоритетом компанії є інновації, то HRM-стратегія має бути зосереджена на залученні творчих, гнучких фахівців, формуванні культури постійного навчання і розвитку. Якщо ж організація орієнтується на масштабування, то у фокусі HRM повинні бути процеси рекрутингу, адаптації та підтримки ефективної комунікації в розширеній структурі. Таким чином, стратегія в управлінні персоналом не просто підтримує загальний курс розвитку, а й безпосередньо впливає на його реалізацію.

Сучасний стратегічний підхід також враховує не лише економічні цілі, а й культурну складову. У центрі уваги дедалі частіше опиняються цінності, місія та візія організації, які формують основи корпоративної ідентичності та поведінки. Вони задають орієнтири для рішень у сфері управління персоналом, соціальної відповідальності, взаємодії з клієнтами та партнерами. Успішна стратегія — це не лише інструмент зростання прибутку, а й механізм формування довготривалого іміджу компанії як відповідального і стабільного гравця на ринку.

Загалом, корпоративна стратегія об'єднує всі елементи управління в єдину цілісну систему, забезпечує логічність дій на всіх рівнях організації та створює основу для її сталого розвитку. Вона виступає головним інструментом стратегічного бачення, що дозволяє компанії не лише виживати в умовах постійних змін, а й використовувати їх як нові можливості для зростання.

1.2. Основні типи корпоративних стратегій та критерії їх вибору

У сучасному динамічному середовищі ефективно стратегічне управління є ключовим чинником довгострокового успіху підприємства. Корпоративна стратегія – це загальний план дій компанії на найвищому рівні, що визначає напрями її розвитку, формує рамки для прийняття управлінських рішень та забезпечує узгодженість діяльності всіх бізнес-одиниць. Вона відображає місію,

бачення, цілі та цінності організації, а також окреслює спосіб досягнення конкурентних переваг і забезпечення сталого зростання.

На відміну від бізнес-стратегії, яка фокусується на конкретному ринку або продукті, корпоративна стратегія охоплює всю структуру підприємства і визначає взаємодію між його складовими частинами. Її важливість особливо зростає у великих диверсифікованих компаніях, що функціонують у кількох галузях або регіонах, а також у фінансових установах, таких як банки, де правильний вибір стратегії прямо впливає на фінансову стійкість, довіру клієнтів і регуляторну відповідність.

Оскільки стратегія є відповіддю на виклики внутрішнього та зовнішнього середовища, вона повинна враховувати поточний стан ринку, ресурсний потенціал, інноваційні можливості та довгострокові тенденції. Вибір відповідного типу корпоративної стратегії є складним управлінським завданням, яке потребує системного підходу, ґрунтовного аналізу та стратегічного бачення.

У стратегічному управлінні існує кілька класифікацій корпоративних стратегій, кожна з яких відображає різні підходи до розвитку підприємства залежно від його поточних можливостей, галузевих умов і стратегічних цілей. Загалом, корпоративні стратегії поділяються на чотири основні типи: стратегії зростання, скорочення, стабілізації та комбіновані стратегії.

Ці стратегії передбачають розширення масштабів діяльності підприємства, зростання його прибутковості, частки ринку та загального впливу. Вони реалізуються через різні підходи:

а) Стратегія концентрації полягає у зосередженні зусиль підприємства на одному або кількох ключових напрямках бізнесу, з метою збільшення ринкової частки, підвищення ефективності та зміцнення конкурентних позицій. Найчастіше застосовується в умовах зростаючого попиту на основні товари або послуги компанії.

Наприклад, банк може зосередити стратегічні зусилля на розширенні роздрібного кредитування як основного джерела доходу, нарощуючи

присутність у цьому сегменті через маркетингові кампанії, покращення онлайн-сервісів та запуск нових продуктів.

б) Інтеграційна стратегія – горизонтальна інтеграція передбачає об'єднання з іншими підприємствами, що діють на тому ж рівні виробничого або торговельного ланцюга. Такий підхід дозволяє зменшити конкуренцію, оптимізувати витрати та посилити ринкові позиції.

Вертикальна інтеграція передбачає розширення контролю над постачальниками або каналами збуту. Вона буває:

Пряма (вперед) – коли підприємство набуває контроль над каналами дистрибуції.

Зворотна (назад) – коли підприємство інтегрується з постачальниками сировини чи послуг.

Для банків вертикальна інтеграція може означати створення або придбання пов'язаних фінансових структур, таких як лізингові компанії, страхові компанії, пенсійні фонди тощо.

в) Стратегія диверсифікації передбачає вихід за межі основного напрямку діяльності з метою зменшення ризиків, розширення ринків і джерел доходу. Виділяють:

Суміжну диверсифікацію, коли нові види діяльності пов'язані з існуючим бізнесом (наприклад, банк запускає мобільний додаток для фінансового консультування).

Несуміжну (конгломератну) диверсифікацію, коли підприємство виходить у зовсім нову галузь (наприклад, фінансова установа інвестує в аграрний сектор).

Диверсифікація часто використовується як спосіб зниження залежності від однієї категорії клієнтів або ринку, особливо в умовах нестабільності.

На відміну від стратегій зростання, стратегії скорочення спрямовані на зменшення обсягів діяльності, оптимізацію витрат або вихід з певних бізнесів. Основні види таких стратегій:

а) Ліквідація – це повне припинення діяльності підприємства або його структурного підрозділу. Використовується в умовах неплатоспроможності, постійних збитків або неможливості стратегічного відновлення.

б) Відчуження (divestiture) – продаж активів, дочірніх компаній чи бізнес-напрямів, які не приносять очікуваної вигоди або не відповідають стратегічному фокусу підприємства.

в) Скорочення (restructuring) передбачає часткове згортання або оптимізацію діяльності з метою зниження витрат, підвищення ефективності або підготовки до подальшого розвитку.

У банківському секторі це може означати закриття нерентабельних відділень, скорочення штату, виведення з обігу малопробуктових продуктів.

Стратегії стабілізації передбачають збереження статус-кво, коли підприємство не має можливості чи потреби для активного зростання або скорочення. Вони часто застосовуються в умовах економічної невизначеності, коли основне завдання – зберегти позиції на ринку та уникнути ризикованих кроків.

Прикладом стабілізаційної стратегії може бути підтримання поточного рівня послуг банку, оптимізація внутрішніх процесів без розширення географії чи продуктової лінійки.

Комбіновані стратегії у реальній практиці підприємства часто використовують комбінацію кількох стратегічних підходів залежно від характеристик різних бізнес-напрямів. Наприклад, у межах одного банку може одночасно реалізовуватися стратегія зростання в роздрібному сегменті, стратегія скорочення в корпоративному кредитуванні та стабілізаційна стратегія в обслуговуванні малого бізнесу.

Для формування комбінованих стратегій використовуються такі інструменти, як матриця БКГ, матриця GE/McKinsey, які допомагають розподілити ресурси між напрямками відповідно до їх потенціалу і привабливості ринку.

Процес вибору корпоративної стратегії неможливий без врахування сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів, які формують рамки для прийняття стратегічних рішень. Ефективна стратегія має не лише відповідати цілям підприємства, а й бути узгодженою з об'єктивними умовами його функціонування. Вибір стратегії є результатом комплексного аналізу ситуації, в якій перебуває компанія.

Зовнішнє середовище підприємства є одним із найважливіших чинників, що впливають на стратегічний вибір, є зовнішнє середовище. Воно охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти. Для аналізу зовнішнього середовища широко використовується PESTEL-аналіз, що включає такі елементи:

P (Political) – політична стабільність, державне регулювання, податкова політика, вплив війни чи санкцій.

E (Economic) – макроекономічна ситуація, рівень інфляції, валютний курс, вартість кредитних ресурсів, купівельна спроможність населення.

S (Social) – демографічні зміни, рівень зайнятості, рівень освіченості, зміна споживчих цінностей.

T (Technological) – рівень технологічного розвитку, цифровізація, поява нових платформ, фінтех-рішень.

E (Ecological) – екологічна політика, вимоги до сталого розвитку, вплив зміни клімату.

L (Legal) – правове поле, банківське регулювання, антимонопольна політика, вимоги до комплаєнсу.

У банківській сфері зовнішнє середовище має надзвичайно важливе значення, оскільки банки жорстко регулюються, залежні від валютного та грошового ринків, а також сильно реагують на соціальні й політичні зрушення. Наприклад, у період воєнного стану стратегічні рішення банку повинні враховувати обмеження з боку НБУ, ризики неплатоспроможності позичальників, міграцію клієнтів та цифровізацію каналів обслуговування.

Корпоративна стратегія також має враховувати внутрішні можливості підприємства, його ресурси та ключові компетенції. До них належать:

1) Фінансові ресурси: доступ до капіталу, структура витрат, ліквідність, прибутковість.

2) Матеріальні активи: технологічна база, мережа відділень, ІТ-інфраструктура.

3) Нематеріальні ресурси: бренд, репутація, база клієнтів, ліцензії.

4) Людський капітал: кваліфікація персоналу, корпоративна культура, управлінський досвід.

5) Інноваційний потенціал: здатність до розробки нових продуктів, впровадження цифрових рішень, партнерства з фінтехами.

Аналіз внутрішніх ресурсів дозволяє визначити сильні й слабкі сторони компанії. Наприклад, банк із сильною аналітичною платформою та інноваційними ІТ-рішеннями має підстави для реалізації стратегії технологічного зростання, тоді як компанія зі слабкою ліквідністю може обрати стратегію стабілізації або скорочення.

Вибір стратегії залежить і від стадії життєвого циклу галузі, в якій працює підприємство. Виділяють такі основні етапи:

1) Становлення – характерний високий рівень інновацій, низька конкуренція, великі інвестиції. Підприємства зазвичай обирають стратегії зростання та захоплення ринку.

2) Зріст – ринок швидко розвивається, підвищується конкуренція. Стратегії орієнтовані на розширення та диференціацію.

3) Зрілість – ринок насичений, темпи зростання сповільнюються. Підприємства концентруються на оптимізації витрат, утриманні клієнтів.

4) Спад – ринок скорочується, послуги або продукти втрачають актуальність. Домінують стратегії скорочення або диверсифікації.

У банківському секторі України, зважаючи на нинішні реалії (війна, зниження платоспроможності, скорочення кредитування), частина ринку

наближається до стадії спаду або трансформації, що впливає на вибір консервативніших або адаптивних стратегій.

Важливим орієнтиром для стратегічного вибору є позиція підприємства на ринку. Для цього застосовують такі аналітичні інструменти:

Матриця БКГ (Бостонської консалтингової групи), яка класифікує бізнес-одиниці за часткою ринку та темпами його зростання (зірки, дійні корови, знаки питання, собаки).

Матриця GE/McKinsey, яка враховує привабливість галузі та конкурентну силу бізнесу.

Завдяки цим інструментам компанія може приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу інвестицій, розширення або згортання окремих напрямів. Наприклад, напрям із високим зростанням і сильною позицією потребує інвестицій, тоді як низькоефективні напрями – оптимізації або закриття.

Рівень стратегічного ризику підприємства – ще один важливий чинник вибору стратегії. Організація з високим рівнем боргового навантаження, низькою ліквідністю та негативною діловою репутацією, як правило, не може дозволити собі ризиковану стратегію агресивного зростання.

Навпаки, фінансово стабільне підприємство може реалізовувати інноваційні проекти, виходити на нові ринки або здійснювати злиття та поглинання. У банківському секторі це особливо критично через суворі вимоги до платоспроможності, нормативів капіталу та ризик-менеджменту.

Вибір корпоративної стратегії є надзвичайно відповідальним кроком для будь-якого підприємства, оскільки визначає вектор його розвитку в середньо- та довгостроковій перспективі. Щоб обрана стратегія була не лише декларативною, а й дієвою, її необхідно оцінювати за певними критеріями ефективності. Ці критерії дають змогу перевірити, наскільки стратегія відповідає реаліям ринку, ресурсам компанії та очікуванням зацікавлених сторін.

Ключовим критерієм ефективності корпоративної стратегії є її узгодженість із місією, баченням та стратегічними цілями компанії. Стратегія

повинна сприяти досягненню довгострокових цілей, формувати бажаний образ компанії на ринку та зміцнювати її конкурентні позиції.

Наприклад, якщо банк декларує візію стати лідером у сфері цифрових фінансових послуг, то стратегія розвитку повинна включати цифрову трансформацію, впровадження фінтех-рішень, автоматизацію клієнтського сервісу, а не зосереджуватись на розширенні фізичної мережі відділень.

Ефективна стратегія повинна бути реалістичною з точки зору наявних ресурсів, зовнішніх умов і внутрішніх можливостей компанії. Надмірно амбітні або утопічні стратегії, не підкріплені фінансами, кадрами або технологіями, зазвичай не реалізуються і призводять до розчарування.

Критично важливою є оцінка потенційних бар'єрів для реалізації стратегії – законодавчих, технічних, кадрових, організаційних. Якщо такі бар'єри ігноруються, стратегія ризикує залишитися лише на папері.

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем турбулентності, тому стратегія має бути достатньо гнучкою для адаптації до нових умов. Це особливо актуально для банківського сектору, який чутливо реагує на зміни в регуляторній політиці, валютному ринку, поведінці споживачів.

Гнучка стратегія передбачає можливість коригування в разі виникнення форс-мажорних обставин або виявлення нових можливостей. Наприклад, під час повномасштабної війни в Україні багато банків оперативно переглянули свої стратегії, зосередившись на дистанційних каналах обслуговування, зниженні ризикових кредитів та підтримці обороноздатності економіки.

Жодна стратегія не повинна ухвалюватися без попереднього аналізу ризиків, які можуть виникнути на етапах її реалізації. Ідентифікація, оцінка та планування дій щодо пом'якшення ризиків (ризик-менеджмент) є невід'ємною частиною стратегічного планування.

У банківському секторі ризики особливо різноманітні: кредитні, валютні, процентні, регуляторні, кіберризики, репутаційні. Тому ефективна стратегія

повинна містити механізми ризик-контролю, стрес-тестування та адаптаційні сценарії.

Ще одним важливим критерієм є очікуваний економічний ефект від реалізації стратегії. Стратегічні ініціативи повинні мати чітко прораховану рентабельність, період окупності інвестицій (ROI), очікуване зростання прибутку, економію витрат тощо.

Особливо це актуально у випадку стратегій зростання та диверсифікації, які вимагають значних фінансових вкладень. У банківському секторі така оцінка зазвичай виконується у вигляді фінансового моделювання різних сценаріїв реалізації стратегії.

Навіть найраціональніша стратегія може зазнати краху, якщо вона суперечить цінностям, нормам та поведінковим установкам, що панують у компанії. Стратегія повинна відповідати існуючій або запланованій корпоративній культурі.

Наприклад, якщо стратегія передбачає діджиталізацію та автоматизацію, але в компанії панує бюрократична, ієрархічна культура, без змін у внутрішньому середовищі реалізація буде ускладненою. Тому важливо забезпечити культурну трансформацію разом із впровадженням нової стратегії.

Ефективна стратегія потребує підтримки ключових стейкхолдерів – акціонерів, керівництва, працівників, партнерів, клієнтів. Відсутність згоди або розуміння стратегічного напрямку в середовищі співробітників або інвесторів може призвести до опору, дезорганізації, втрати лояльності.

Для забезпечення цієї підтримки важливо комунікувати цілі стратегії, пояснювати очікувані вигоди, залучати персонал до процесу стратегічного планування, формувати стратегічну ініціативу на всіх рівнях організації.

Особливого значення в умовах невизначеності набуває стратегічна гнучкість, здатність до адаптації, швидке ухвалення рішень, використання антикризових моделей, формування партнерств і постійний моніторинг зовнішнього середовища. Саме ці елементи забезпечують життєздатність та конкурентоспроможність підприємства у складних ринкових умовах.

1.3. Механізм формування корпоративної стратегії в сучасних умовах

Формування корпоративної стратегії на сучасному етапі є складним багатоступеневим процесом, який враховує динамічні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Умови глобалізації, цифрової трансформації, швидких технологічних змін і посилення конкуренції вимагають від підприємств гнучких і адаптивних підходів до розробки стратегічних планів.

Механізм формування корпоративної стратегії передбачає наступні ключові етапи:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. На цьому етапі здійснюється всебічне дослідження ринкових умов, конкурентного середовища, економічної ситуації, технологічних трендів, а також внутрішніх ресурсів і потенціалу підприємства. Використовуються такі інструменти, як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, аналіз конкурентних сил за моделлю Портера. Вивчення зовнішніх факторів допомагає виявити можливості та загрози, а внутрішній аналіз – сильні та слабкі сторони підприємства.

2. Визначення місії, бачення і цінностей підприємства – цей етап є фундаментом для формування стратегії, оскільки чітко окреслює стратегічні орієнтири компанії. Місія визначає призначення підприємства, бачення – бажаний стан у майбутньому, а цінності відображають основні принципи діяльності та корпоративну культуру.

3. Постановка стратегічних цілей. На основі аналізу і визначення місії формуються конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі (SMART) цілі. Вони можуть стосуватися фінансових показників, ринкової частки, інновацій, соціальної відповідальності тощо.

4. Розробка стратегічних альтернатив. Формуються кілька варіантів стратегічного розвитку підприємства, що відрізняються за рівнем ризику, ресурсів і часовими рамками реалізації. Кожна альтернатива оцінюється з точки зору відповідності цілям, потенційної ефективності та можливих перешкод.

5. Вибір і затвердження корпоративної стратегії. На основі порівняльного аналізу стратегічних альтернатив топ-менеджмент підприємства приймає остаточне рішення щодо напрямку розвитку. Затвердження стратегії формалізується відповідними внутрішніми документами.

6. Реалізація стратегії та контроль. Впровадження стратегії здійснюється через розробку тактичних і операційних планів, розподіл ресурсів, формування відповідальних підрозділів. Важливою складовою є система моніторингу і контролю, що дозволяє відслідковувати хід реалізації, коригувати дії у разі необхідності та реагувати на зміни зовнішнього середовища.

У сучасних умовах особливу увагу приділяють гнучкості механізму формування стратегії – здатності швидко адаптуватися до змін, використовувати інновації та цифрові технології для підвищення ефективності управління. Крім того, важливою є інтеграція принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, механізм формування корпоративної стратегії є комплексним процесом, що поєднує аналітичну роботу, прийняття управлінських рішень і системний контроль, спрямований на забезпечення стійкого розвитку підприємства у мінливих ринкових умовах.

Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища є першочерговим етапом формування корпоративної стратегії, оскільки він дає змогу всебічно оцінити як можливості та загрози з боку ринку, так і сильні та слабкі сторони самого підприємства. Від якості проведеного аналізу залежить ефективність стратегічних рішень та здатність підприємства адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище охоплює фактори, на які підприємство не має прямого контролю, але які суттєво впливають на його діяльність. В сучасних умовах важливо враховувати:

1) Економічні фактори (загальний стан економіки, рівень інфляції, валютні курси, податкова політика);

2) Політичні та правові умови (стабільність влади, регуляторні норми, законодавчі зміни, антикорупційна політика);

3) Соціально-культурні тенденції (споживчі вподобання, демографічні зміни, рівень освіти населення);

4) Технологічні інновації (швидкість розвитку технологій, впровадження цифрових рішень, автоматизація);

5) Конку rentне середовище (аналіз основних конкурентів, їх стратегій, ринкової частки та сильних сторін);

6) Екологічні фактори (екологічні стандарти, суспільний запит на сталий розвиток).

Для систематизації аналізу зовнішнього середовища застосовуються інструменти PESTEL-аналізу, який дозволяє розглянути політичні (P), економічні (E), соціальні (S), технологічні (T), екологічні (E) та правові (L) аспекти.

Внутрішній аналіз спрямований на оцінку ресурсів, можливостей та обмежень підприємства. Він включає:

1) Ресурсний потенціал (матеріальні, фінансові, кадрові ресурси);

2) Організаційну структуру та управління (ефективність системи управління, корпоративна культура);

3) Технологічну базу (стан і рівень використання технологій);

4) Фінансові показники (прибутковість, ліквідність, фінансова стабільність);

5) Маркетингову діяльність (позиціонування на ринку, канали збуту, імідж бренду).

Для аналізу внутрішніх сильних і слабких сторін застосовується методика SWOT-аналізу, де сильні сторони (Strengths) та слабкі сторони (Weaknesses) співставляються з можливостями (Opportunities) і загрозами (Threats) зовнішнього середовища.

Результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища є основою для визначення стратегічних цілей, розробки сценаріїв розвитку і прийняття

управлінських рішень. Глибоке розуміння конкурентного поля та власних ресурсів дозволяє підприємству ефективно розподіляти сили, мінімізувати ризики та максимально використовувати свої можливості для досягнення сталого зростання.

Формування ефективної корпоративної стратегії неможливе без чіткого усвідомлення і визначення місії, бачення та цінностей підприємства. Ці елементи слугують фундаментом стратегічного управління, формують корпоративну культуру та визначають довгострокові орієнтири розвитку.

Місія – це основна мета існування підприємства, його причина діяльності, що визначає, яку цінність воно створює для клієнтів, співробітників, партнерів та суспільства загалом. Місія відповідає на запитання: «Для чого існує наше підприємство?» і слугує орієнтиром для прийняття рішень на всіх рівнях управління. Чітко сформульована місія допомагає сфокусувати зусилля колективу на спільній меті, підвищує мотивацію та згуртованість.

Бачення – це образ майбутнього, якого прагне досягти підприємство у довгостроковій перспективі. Воно відображає стратегічні амбіції, інноваційні цілі та позицію на ринку, яку компанія хоче зайняти. Бачення задає напрямок руху, стимулює пошук нових можливостей і служить джерелом натхнення для співробітників. Ефективне бачення повинно бути реалістичним, але водночас амбітним і мотивуючим.

Цінності підприємства визначають принципи і норми поведінки, яких дотримується колектив у своїй діяльності. Вони формують корпоративну культуру, впливають на стиль управління, комунікації та взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами. Основні цінності можуть включати клієнтоорієнтованість, інноваційність, відповідальність, командну роботу, прозорість, якість та сталий розвиток. Чітке декларування цінностей сприяє формуванню довіри і лояльності як всередині компанії, так і поза її межами.

Об'єднання місії, бачення та цінностей створює стратегічну основу, яка направляє всі процеси планування і реалізації корпоративної стратегії. Вони дозволяють забезпечити єдність цілей і дій, уникнути хаотичних змін у

діяльності та сприяють побудові конкурентної переваги за рахунок цілісності корпоративного іміджу.

Отже, вибір і затвердження корпоративної стратегії є визначальним етапом формування напрямку розвитку підприємства. Саме на цьому етапі з-поміж розроблених стратегічних альтернатив обирається та, яка найкраще відповідає місії, баченням та цінностям організації, а також максимально ефективно використовує наявні внутрішні ресурси і враховує зовнішні умови.

Затверджена стратегія стає офіційним документом, що визначає ключові цілі, пріоритетні напрями діяльності та основні заходи для їх досягнення. Вона формує єдине бачення серед керівництва та персоналу, забезпечуючи координацію дій і ефективне управління ресурсами.

Далі стратегія імплементується через розробку детальних планів, розподіл відповідальності та встановлення системи контролю за виконанням. Водночас, стратегія потребує регулярного перегляду та коригування відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, що дає змогу зберігати її релевантність і сприяти сталому розвитку організації.

1.4. Особливості реалізації корпоративної стратегії у банківському секторі

У контексті трансформаційних процесів, що відбуваються в банківській системі України, реалізація корпоративної стратегії набуває ключового значення для забезпечення стабільного функціонування та довгострокового розвитку фінансових установ. Банки, як важливі суб'єкти економічної інфраструктури, змушені оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища шляхом удосконалення стратегічного управління, модернізації бізнес-моделей та впровадження інноваційних підходів до обслуговування клієнтів.

Особливості реалізації корпоративної стратегії банків зумовлені специфікою їхньої діяльності в умовах воєнного стану, високої конкуренції на

фінансовому ринку, необхідності цифровізації банківських послуг, а також інтеграційними процесами у європейський та глобальний фінансовий простір. Стратегічні пріоритети банків спрямовані на збереження фінансової стійкості, підвищення операційної ефективності, розвиток роздрібною і корпоративного сегментів, розширення продуктової лінійки та впровадження клієнтоорієнтованих рішень.

Вивчення загальних підходів банків до реалізації корпоративної стратегії дозволяє краще зрозуміти механізми стратегічного управління у фінансовій сфері, оцінити ефективність застосованих інструментів і визначити перспективні напрями подальшого розвитку в умовах посткризового відновлення економіки.

По-перше, банки працюють у висококонкурентному середовищі, де успіх залежить від здатності швидко адаптуватися до змін економічної кон'юнктури, технологічних інновацій і поведінки споживачів фінансових послуг. Це вимагає гнучкості стратегічних рішень і постійного моніторингу ринкових тенденцій.

По-друге, у банківському секторі значну роль відіграють нормативні вимоги та регуляторний контроль з боку державних органів, таких як Національний банк України. Стратегія має враховувати ці обмеження і забезпечувати дотримання нормативів капіталу, ліквідності, ризик-менеджменту, що впливає на вибір фінансових інструментів та напрямів діяльності.

По-третє, у банках особлива увага приділяється управлінню ризиками – кредитними, операційними, ринковими тощо. Впровадження корпоративної стратегії має супроводжуватися ефективними системами і процесами управління ризиками, що мінімізують потенційні втрати і забезпечують стабільність роботи.

По-четверте, важливим фактором є висока технологічність банківських послуг, що вимагає значних інвестицій у цифрові платформи, кібербезпеку, автоматизацію процесів. Стратегічні плани повинні враховувати інноваційні тренди та технологічний розвиток для підтримки конкурентоспроможності.

По-п'яте, корпоративна стратегія у банках тісно пов'язана з управлінням людськими ресурсами, розвитком корпоративної культури та іміджу банку як

надійного фінансового партнера. Це особливо важливо для формування довіри клієнтів та залучення інвестицій.

Таким чином, реалізація корпоративної стратегії в банківському секторі потребує комплексного підходу, який поєднує адаптацію до ринкових умов, дотримання регуляторних вимог, ефективне управління ризиками, впровадження інновацій і розвиток персоналу. Це забезпечує довгострокову стабільність і конкурентоспроможність банківської установи.

Однією з ключових особливостей реалізації корпоративної стратегії в банківському секторі є жорстка зарегульованість діяльності банків з боку держави та міжнародних інституцій. В Україні основним регулятором банківської сфери є Національний банк України (НБУ), який здійснює як нормативне, так і наглядове регулювання. Його функції включають ліцензування банків, встановлення економічних нормативів, контроль за платоспроможністю та ліквідністю, моніторинг ризиків тощо.

Для банків це означає, що будь-яка корпоративна стратегія повинна бути не лише економічно обґрунтованою, але й такою, що відповідає всім чинним нормативним вимогам, серед яких: Норми капіталу (мінімальний розмір статутного капіталу, достатність регулятивного капіталу); Ліквідність (дотримання нормативів короткострокової та довгострокової ліквідності); Кредитний ризик (формування резервів за активними операціями, оцінка якості активів); Протидія легалізації доходів (виконання вимог фінансового моніторингу відповідно до Закону України «Про запобігання та протидію легалізації доходів...»); Зовнішній аудит і прозорість (обов'язок оприлюднення фінансової звітності, проходження щорічного аудиту).

Цей контроль ускладнює реалізацію стратегій, які пов'язані з ризиковими або інноваційними підходами, оскільки кожен новий продукт, канал або модель обслуговування має пройти аналіз з точки зору відповідності нормативам.

Крім того, НБУ періодично оновлює вимоги, адаптуючи українську банківську систему до стандартів ЄС та рекомендацій міжнародних організацій

(Базельський комітет з банківського нагляду, FATF тощо). Це змушує банки адаптувати корпоративні стратегії до нових правил, іноді навіть у короткі строки.

Також важливою частиною регуляторного середовища є процедура стрес-тестування банків, яку НБУ проводить для оцінки стійкості банків до макроекономічних шоків. Результати таких перевірок можуть змусити банки коригувати свої стратегічні плани (наприклад, обмежити кредитну експансію або залучити додатковий капітал).

В умовах воєнного стану або економічних криз регуляторний тиск може навіть посилюватися: НБУ може встановлювати тимчасові обмеження на валютні операції, виплати дивідендів, зобов'язувати банки тримати більше резервів тощо. Це впливає на здатність банків реалізовувати окремі елементи стратегії, особливо в частині розширення діяльності чи інвестицій.

Таким чином, високий рівень регуляторного контролю виступає не лише бар'єром для банківських ініціатив, але й важливим фактором стабільності, прозорості та довіри до банківської системи. Успішна реалізація корпоративної стратегії в банках можлива лише за умови тісної інтеграції регуляторних вимог у процес стратегічного планування та постійної взаємодії з НБУ як ключовим зовнішнім стейкхолдером.

В умовах високої конкуренції на фінансовому ринку, особливо у банківському секторі, орієнтація на клієнта стає одним із ключових елементів корпоративної стратегії. Традиційна модель масового банкінгу, заснована на уніфікованих продуктах і процесах, поступово змінюється на індивідуалізований підхід до кожного клієнта. Це особливо актуально для банків, які працюють у різних сегментах: роздрібному, корпоративному, МСБ та Private Banking.

В основні елементи клієнтоорієнтованої стратегії входять: Глибоке розуміння потреб клієнта. Банки активно інвестують у CRM-системи, Big Data-аналітику та машинне навчання для збору та аналізу поведінки клієнтів. Це дозволяє формувати персоналізовані пропозиції, враховуючи історію транзакцій, стиль витрат, джерела доходів, потреби в кредитуванні тощо. Продуктова гнучкість. Банки дедалі частіше відходять від стандартизованих пакетів послуг

на користь індивідуальних «конструкторів», де клієнт сам обирає потрібні опції (тип картки, ліміти, кешбек, страховки, сервіси). Це підвищує лояльність та знижує відтік клієнтів. Мультиканальне обслуговування. Стратегічний фокус на омніканальну взаємодію з клієнтами (відділення, мобільний додаток, кол-центр, чат-боти, соціальні мережі) дозволяє банкам забезпечити зручність, швидкість і єдину якість обслуговування незалежно від каналу. Емоційний зв'язок і сервісна культура.

Персонал банку відіграє важливу роль у реалізації клієнтоорієнтованої стратегії. Тому корпоративна стратегія має включати постійне навчання персоналу, розвиток soft skills, підвищення культури сервісу та впровадження KPI, що враховують клієнтське задоволення (NPS, CSAT). Інноваційні технології для персоналізації. Інтеграція штучного інтелекту, чат-ботів, віртуальних помічників і автоматизованих порадників (robo-advisors) дозволяє масштабувати персональний підхід без значного зростання витрат. Це відкриває можливість масової персоналізації – коли кожен клієнт отримує унікальний досвід у цифровому середовищі. Відгуки та двосторонній зв'язок. Стратегії провідних банків передбачають побудову зворотного зв'язку як частину процесу вдосконалення продуктів. Це здійснюється через опитування, фокус-групи, аналіз скарг і поведінки користувачів у додатку чи на сайті.

Фокус на клієнта не є лише маркетинговим гаслом – він вимагає зміни всієї організаційної культури, процесів і структури управління. Успішна реалізація такої стратегії забезпечує банку:

1. зростання довіри та лояльності клієнтів;
2. збільшення частки гаманця (share of wallet);
3. зниження витрат на залучення нових клієнтів;
4. конкурентну перевагу в умовах ринкової турбулентності.

Отже, клієнтоцентричність та персоналізація послуг є не просто трендом, а стратегічною необхідністю для банків, що прагнуть довгострокового зростання. Успішні банки інтегрують ці принципи в усі рівні своєї діяльності – від розробки продуктів до формування корпоративної культури.

У сучасному банківському середовищі інвестиції в інновації та цифрові технології стали необхідною умовою реалізації корпоративної стратегії. Конкуренція, поява фінтех-компаній, зміна споживчих очікувань і швидкий розвиток ІТ-технологій змушують банки постійно оновлювати свої технологічні платформи, цифрові канали, а також бізнес-моделі.

В ключові напрями інноваційних інвестицій у банківській сфері входять: Цифрова трансформація бізнес-процесів. Автоматизація процесів відкриття рахунків, кредитування, платежів, KYC/AML процедур дозволяє банкам підвищити швидкість і зручність обслуговування, зменшити витрати та людський фактор. Розвиток мобільного та онлайн-банкінгу. Інвестування у функціональні мобільні додатки й веб-платформи дає змогу банкам бути доступними для клієнтів 24/7, запускати нові цифрові сервіси, оптимізувати комунікацію. Кібербезпека та захист даних. Впровадження багаторівневої аутентифікації, моніторингу транзакцій, систем виявлення шахрайства, а також дотримання стандартів GDPR забезпечують безпеку клієнтської інформації. Штучний інтелект та аналітика даних. AI та Big Data використовуються для скорингу, прогнозування поведінки клієнтів, персоналізації пропозицій, оптимізації контакт-центрів та боротьби з шахрайством. Платіжні інновації та Open Banking. Впровадження NFC, QR-платежів, інтеграція з Apple Pay/Google Pay, відкриті API для взаємодії з фінтехами створюють нові формати сервісу та джерела доходу. Модернізація ІТ-інфраструктури. Перехід на хмарні рішення, DevOps-підхід, використання контейнерів та мікросервісів дозволяє банкам бути гнучкими, швидко масштабувати сервіси і зменшити витрати. ESG-інтеграція в технологічні рішення. Банки дедалі частіше реалізують «зелені» ініціативи, зменшують споживання енергії, впроваджують цифрові продукти з акцентом на соціальну відповідальність.

Інновації забезпечують:

1. гнучкість і адаптивність у мінливих умовах;
2. швидке виведення нових продуктів на ринок;
3. нову цінність для клієнтів;

4. конкурентну перевагу;
5. оптимізацію витрат.

Такі інвестиції мають довгостроковий характер, однак є критично важливими для стратегічного розвитку та виживання банків. У сучасних умовах банківська стратегія без цифрового компонента втрачає свою актуальність.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретичні основи формування та реалізації корпоративної стратегії підприємства, зосереджуючи увагу на її сутності, структурі, етапах формування, а також на особливостях впровадження в банківському секторі.

Проведений аналіз дозволяє зробити низку важливих висновків:

Корпоративна стратегія є системою довгострокових орієнтирів і рішень, що визначають загальний напрям розвитку підприємства з урахуванням його внутрішніх ресурсів та зовнішніх умов. Вона виконує координуючу функцію для всіх рівнів управління та слугує базисом для ухвалення ключових управлінських рішень.

Формування стратегії здійснюється через послідовні етапи: аналіз середовища, визначення місії та бачення, постановку стратегічних цілей, розробку альтернатив, вибір і затвердження стратегії. Кожен з етапів є важливим з погляду забезпечення ефективності майбутніх дій і узгодженості внутрішніх процесів.

Однією з ключових передумов ефективною стратегії є глибокий аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства з використанням таких інструментів, як PEST-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз п'яти сил Портера. Це дозволяє сформулювати об'єктивне уявлення про можливості і загрози, сильні та слабкі сторони компанії.

У банківському секторі реалізація корпоративних стратегій має низку специфічних особливостей: високий рівень регуляторного тиску, значна роль довіри клієнтів, високий рівень конкуренції, необхідність постійних інвестицій у цифровізацію та персоналізацію послуг. Банки повинні адаптувати стратегії з урахуванням змін законодавства, вимог НБУ, потреб клієнтів і динаміки технологічного розвитку.

Успішність реалізації корпоративної стратегії банку значною мірою залежить від здатності впроваджувати інновації, будувати стійкі внутрішні процеси, управляти ризиками, розвивати людський капітал і підтримувати клієнтоорієнтований підхід.

Корпоративна стратегія виступає не лише інструментом довгострокового планування, а й засобом підвищення конкурентоспроможності підприємства, ефективності управління ресурсами та забезпечення стійкого розвитку в умовах змінного зовнішнього середовища.

Отже, корпоративна стратегія є основоположним елементом системи стратегічного управління підприємством, а її розробка та реалізація вимагають глибоких аналітичних підходів, гнучкості та адаптивності до сучасних викликів. Особливо це актуально для банківського сектора, де динаміка середовища, цифровізація та регуляторні вимоги формують складну, але перспективну площину стратегічного розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ОТП БАНК» І ЙОГО КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ

2.1. Загальна характеристика банку та аналіз основних показників його діяльності

Акціонерне товариство «ОТП БАНК» є одним із провідних банків України з повністю іноземним капіталом, що входить до складу міжнародної фінансової групи OTP Group, яка базується в Угорщині. Історія банку в Україні розпочалася 2 березня 1998 року із заснуванням «Райффайзенбанк Україна» – банку зі 100% іноземним капіталом, який швидко зайняв провідні позиції на вітчизняному фінансовому ринку. Уже в 2001 році банк увійшов до десятки найбільших банків України, обслуговуючи понад 100 тисяч клієнтів і надаючи широкий спектр банківських послуг як корпоративним, так і приватним клієнтам, а також представникам малого та середнього бізнесу.

У червні 2006 року угорський OTP Bank Plc., лідер банківського ринку Угорщини з ринковою часткою близько 25%, придбав 100% акцій «Райффайзенбанк Україна». Після завершення процедури придбання в листопаді 2006 року банк було перейменовано на АТ «ОТП БАНК». Це стало частиною стратегії OTP Group щодо розширення своєї присутності в країнах Центральної та Східної Європи.

З моменту входження до складу OTP Group, АТ «ОТП БАНК» активно розвивався, впроваджуючи нові банківські продукти та сервіси, адаптовані до потреб українського ринку. Банк став піонером у впровадженні структурованого торговельного, проектного та інвойсного фінансування для корпоративних клієнтів, а також одним із засновників сучасного Private Banking в Україні.

Станом на 2024 рік, АТ «ОТП БАНК» входить до числа системно важливих банків України, що підтверджується включенням до відповідного переліку

Національного банку України. Банк має розгалужену мережу відділень та банкоматів по всій країні, обслуговуючи як фізичних осіб, так і корпоративних клієнтів. Крім того, АТ «ОТП БАНК» є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб України, що забезпечує додатковий рівень захисту для вкладників.

Таким чином, за понад 25 років діяльності в Україні, АТ «ОТП БАНК» пройшов шлях від банку з іноземним капіталом до одного з лідерів українського банківського сектору, демонструючи стабільність, надійність та орієнтацію на потреби клієнтів.

Організаційна структура управління є ключовим елементом ефективної діяльності будь-якої банківської установи, оскільки саме вона забезпечує чіткий розподіл функцій, відповідальності та повноважень між різними рівнями керівництва та підрозділами. У випадку АТ «ОТП БАНК» структура управління сформована відповідно до вимог чинного законодавства України, нормативних документів Національного банку України та внутрішніх регламентів OTP Group, з урахуванням принципів корпоративного управління та міжнародних банківських стандартів (рис. 1.1).

АТ «ОТП БАНК» функціонує як акціонерне товариство з повністю іноземним капіталом. Вищим органом управління банком є Загальні збори акціонерів, які ухвалюють стратегічні рішення, затверджують фінансові результати, обирають наглядові органи та визначають загальні напрямки розвитку. Загальні збори делегують повноваження Наглядовій раді банку, яка здійснює контроль за діяльністю Правління та забезпечує відповідність прийнятих рішень інтересам акціонерів і дотриманню норм законодавства.

Наглядова рада банку виконує функції контролю та стратегічного управління. До її повноважень входить затвердження внутрішніх політик, системи управління ризиками, фінансових планів, а також нагляд за дотриманням принципів корпоративного управління, у тому числі політики конфлікту інтересів. До складу Наглядової ради входять представники OTP Group, а також незалежні члени ради.

Операційне управління діяльністю АТ «ОТП БАНК» здійснює Правління

банку, яке є виконавчим органом. Правління очолює Голова Правління, який відповідає за координацію роботи всіх структурних підрозділів, реалізацію стратегії розвитку, взаємодію з регуляторами та контрольними органами. До складу Правління входять заступники голови, які курують окремі напрями роботи банку: корпоративний бізнес, роздрібний бізнес, фінанси, ризики, юридичні питання, інформаційні технології, комплаєнс, HR тощо.

Структурно банк побудований за функціональним принципом, що означає наявність спеціалізованих департаментів, які відповідають за конкретні напрями діяльності. До таких належать:

1) Департамент корпоративного бізнесу – займається обслуговуванням юридичних осіб, кредитуванням, аналізом проектів;

2) Департамент роздрібною бізнесу – опікується питаннями обслуговування фізичних осіб, споживчого кредитування, депозитних програм;

3) Фінансовий департамент – відповідає за формування фінансової звітності, бюджетування, управління капіталом;

4) Департамент управління ризиками – здійснює оцінку кредитного, ринкового, операційного та комплаєнс-ризиків;

5) Департамент інформаційних технологій – забезпечує технічну інфраструктуру, кібербезпеку, розвиток цифрових сервісів;

6) Юридичний департамент, служба безпеки, департамент кадрів, служба внутрішнього аудиту тощо.

Важливою ланкою в організаційній структурі є регіональні відділення та філії банку, які діють у різних областях України. Вони мають власну внутрішню структуру управління, але підпорядковуються центру через відповідні кураторські департаменти. Всі регіональні представництва працюють за єдиними стандартами, що дозволяє забезпечити якість обслуговування на рівні всієї банківської мережі.

Ключовим елементом сучасної структури є також система комплаєнсу, яка має власний відокремлений статус і напряму підпорядковується Наглядовій раді. Це забезпечує незалежність у виявленні та реагуванні на правопорушення,

підвищує довіру з боку регуляторів і міжнародних партнерів.

Отже, організаційна структура АТ «ОТП БАНК» є гнучкою, функціональною та адаптованою до динамічних змін ринку. Вона дозволяє ефективно реалізовувати стратегічні цілі банку, мінімізувати ризики, підтримувати високий рівень якості обслуговування клієнтів та оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Фінансові показники є ключовими індикаторами оцінки ефективності діяльності банківської установи, її стабільності, прибутковості та здатності протистояти зовнішнім ризикам. У таблиці 2.1 наведено динаміку основних фінансових показників АТ «ОТП БАНК» за 2022–2024 роки. (Див.табл.2.1)

Таблиця 2.1

**Основні фінансові показники АТ «ОТП БАНК» за 2022–2024 роки,
млн.грн.**

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абс. Відх.(+;-)		Відн.відх.(%)	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Активи, млн грн	91006	102043	113811	11037	1176	12,1	11,5
Власний капітал, млн грн	11631	15819	20609	4188	4790	36	30
Прибуток до оподаткування, млн грн	726	7423	7549	6696	125	1021,9	1,7
Чистий прибуток, млн грн	597	3712	4120	3115	408	621,8	11

За аналізований період спостерігається позитивна динаміка більшості фінансових показників банку. Зокрема, активи банку у 2023 році зросли на 12,1% порівняно з 2022 роком, а у 2024 році — ще на 11,5%. Це свідчить про активне розширення операційної діяльності та ефективне управління фінансовими ресурсами.

Власний капітал банку також демонструє сталу тенденцію до зростання:

у 2023 році він збільшився на 4 188 млн грн (на 36%), а у 2024 році — ще на 4 790 млн грн (на 30%). Таке зростання вказує на підвищення рівня фінансової стійкості та зміцнення капітальної бази банку.

Прибуток до оподаткування зріс у 2023 році на 6 696 млн грн, що становить зростання на 1021,9% порівняно з 2022 роком, а у 2024 році — ще на 125 млн грн (на 1,7%). Аналогічну тенденцію спостерігаємо і щодо чистого прибутку, який у 2023 році зріс на 3 712 млн грн (на 621,8%), а у 2024 році — на 408 млн грн (на 11%). Це свідчить про ефективну роботу банку, покращення якості активів і прибутковості операцій.

АТ «ОТП БАНК», як сучасна банківська установа, функціонує в складному і динамічному зовнішньому середовищі, яке безпосередньо впливає на його стратегію, організацію діяльності, фінансову стабільність та конкурентні позиції на ринку. Взаємодія банку із зовнішнім середовищем здійснюється у різних формах та через численні канали – від партнерських відносин із клієнтами і контрагентами до взаємозв'язків з державними органами, регуляторами, фінансовими інститутами, інфраструктурними організаціями та професійними спільнотами.

Одним із найважливіших сегментів зовнішнього середовища є ринкова інфраструктура, в межах якої ОТП БАНК активно співпрацює з такими учасниками:

1) Національний банк України (НБУ) – ключовий регулятор банківської системи країни, який здійснює ліцензування, встановлює нормативи, контролює дотримання вимог щодо капіталу, ліквідності, звітності та валютного регулювання. Взаємодія з НБУ є постійною і стратегічною, охоплює не лише регуляторний аспект, а й участь у формуванні політики сектору.

2) Фонд гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО) – гарантує збереження коштів клієнтів у випадку неплатоспроможності банку. АТ «ОТП БАНК» є повноправним учасником Фонду, що забезпечує додаткову довіру до нього з боку вкладників.

3) Українська міжбанківська валютна біржа, Національний депозитарій

України, Розрахунковий центр – інститути, які забезпечують операції з цінними паперами, валютні транзакції, кліринг і розрахунки на фінансовому ринку.

4) Міжнародні платіжні системи (Visa, Mastercard, SWIFT) – АТ «ОТП БАНК» інтегрований у глобальну платіжну інфраструктуру, забезпечуючи клієнтам можливість здійснювати миттєві транскордонні перекази, онлайн-платежі, операції з банківськими картками по всьому світу.

5) Аудиторські компанії та рейтингові агентства – здійснюють зовнішню перевірку фінансової звітності, підтвердження показників стійкості банку та надання кредитних рейтингів, які мають значення як для акціонерів, так і для потенційних інвесторів.

Також банк активно взаємодіє з логістичними компаніями, розробниками програмного забезпечення, постачальниками ІТ-рішень, консалтинговими фірмами – усі ці елементи формують операційне середовище функціонування банку, сприяють оптимізації бізнес-процесів та впровадженню інновацій.

Важливою ланкою зовнішнього середовища є клієнти – як фізичні, так і юридичні особи. ОТП БАНК вибудовує довготривалі партнерські стосунки з представниками малого, середнього та великого бізнесу, а також з індивідуальними клієнтами через систему роздрібного банкінгу, Private Banking та цифрових сервісів. Банк надає клієнтам фінансову підтримку, інвестиційне консультування, кредитування, продукти страхування та управління активами.

Окремо варто зазначити співпрацю банку з освітніми установами та науковими інститутами, зокрема у сфері підготовки кадрів, впровадження інноваційних банківських продуктів, проведення досліджень щодо розвитку фінансової системи. Також банк є учасником галузевих асоціацій, форумів і конференцій, де бере участь у формуванні професійного середовища та обміні досвідом.

Таким чином, взаємозв'язки АТ «ОТП БАНК» із зовнішнім середовищем охоплюють широкий спектр інституційних, економічних та інформаційних контактів, що дозволяє банку ефективно функціонувати в умовах конкурентного ринку, підтримувати динамічний розвиток, впроваджувати інновації та

зміцнювати свою репутацію на банківському ринку України.

АТ «ОТП БАНК», як частина міжнародної фінансової групи OTP Group, природно орієнтований на активну участь у зовнішньоекономічних відносинах, що охоплюють широкий спектр банківських операцій, пов'язаних із обслуговуванням зовнішньої торгівлі, транскордонного руху капіталів, фінансуванням міжнародних проектів і участю у глобальній фінансовій інфраструктурі.

Зовнішньоекономічна діяльність банку охоплює насамперед операції в іноземній валюті, обслуговування експортно-імпортних контрактів клієнтів, валютне кредитування, гарантійне обслуговування міжнародних угод, документарні операції (акредитиви, інкасо, банківські гарантії), а також конверсійні операції на міжбанківському валютному ринку. Завдяки широкій кореспондентській мережі, яка включає понад 300 банків у більш ніж 40 країнах світу, АТ «ОТП БАНК» забезпечує швидке та надійне проведення міжнародних платежів у будь-якій з основних світових валют.

Важливим аспектом зовнішньоекономічної діяльності є участь банку в програмах міжнародної фінансової підтримки. Зокрема, ОТП БАНК реалізує спільні проекти з Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР), Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC), Німецьким банком розвитку (KfW), а також співпрацює з Агентством США з міжнародного розвитку (USAID). Ці програми дозволяють банку надавати пільгові кредити підприємствам малого та середнього бізнесу, а також фінансувати проекти з енергоефективності, сталого розвитку, цифрової трансформації та зеленої економіки.

У структурі корпоративного блоку банку функціонує спеціалізований підрозділ, відповідальний за супровід зовнішньоекономічної діяльності клієнтів, включаючи аналіз зовнішньоторговельних контрактів, консультування з валютного регулювання, оптимізацію структури розрахунків, підготовку банківських гарантій. Також банк бере участь у програмі «єдиного вікна» при митному оформленні, що прискорює логістику товарів і спрощує документообіг.

АТ «ОТП БАНК» активно впроваджує цифрові сервіси для зовнішньоекономічної діяльності, зокрема інтернет-банкінг для корпоративних клієнтів OTP Business Online, у межах якого реалізовано модулі міжнародних платежів, валютного обміну, обміну документами з митницею та податковими органами.

Ще одним напрямом є розвиток карткового бізнесу в міжнародному вимірі. Банк є ліцензованим учасником глобальних платіжних систем Visa та Mastercard, надає можливість відкриття мультивалютних рахунків, випуску валютних карток, доступу до безконтактних технологій і цифрових гаманців, що особливо важливо для фізичних осіб, які подорожують, навчаються чи працюють за кордоном.

Щодо перспектив розширення зовнішньоекономічної діяльності, можна виокремити кілька стратегічних векторів:

1) Посилення участі в глобальних фінансових ініціативах – зокрема, поглиблення співпраці з міжнародними партнерами у рамках фінансування відновлення та розвитку інфраструктури України після воєнних дій.

2) Вихід на нові ринки торгового фінансування – шляхом розширення ліній документарного кредитування, особливо для підприємств, що орієнтовані на експорт до ЄС, Канади, Великої Британії.

3) Цифровізація зовнішньоторговельного обслуговування – створення повністю дистанційних каналів для відкриття документарних акредитивів, валютного контролю та супроводу ЗЕД.

4) Розвиток еквайрингових і карткових сервісів для міжнародних платформ – інтеграція з глобальними фінансовими сервісами (Apple Pay, Google Pay, Payoneer, Stripe).

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність АТ «ОТП БАНК» є невід’ємною складовою його стратегічного розвитку, зміцнення позицій на фінансовому ринку України та інтеграції до європейського банківського простору. Подальше розширення цієї діяльності відбуватиметься шляхом поєднання фінансової стабільності, партнерських зв’язків, технологічних

інновацій та гнучкого реагування на потреби клієнтів у сфері міжнародного бізнесу.

АТ «ОТП БАНК», як системно важлива фінансова установа України, активно взаємодіє з державними, регіональними та місцевими органами влади в різних напрямках, що включають регуляторну, податкову, соціальну та партнерську взаємодію. Така комунікація сприяє не лише забезпеченню прозорості та відповідальної банківської діяльності, але й реалізації суспільно важливих проєктів, підтримці державних ініціатив і сталому розвитку економіки.

У сфері регуляторної взаємодії, банк здійснює постійний обмін інформацією з Національним банком України, Державною податковою службою, Міністерством фінансів, Антимонопольним комітетом, а також іншими органами виконавчої влади. Така взаємодія є обов'язковою у процесах ліцензування, моніторингу діяльності, подання статистичної та фінансової звітності, дотримання вимог валютного контролю, боротьби з легалізацією коштів та фінансуванням тероризму (AML/CFT).

У взаєминах з місцевими органами влади, банк виступає як фінансовий партнер для реалізації спільних ініціатив на рівні регіонів. Зокрема, ОТП БАНК співпрацює з обласними та міськими адміністраціями щодо участі у фінансуванні муніципальних програм, кредитуванні малого бізнесу, розвитку інфраструктурних проєктів (наприклад, енергоефективних ініціатив для житлових будинків), а також у реалізації програм підтримки переселенців, ветеранів і соціально вразливих груп населення.

У контексті податкової політики, АТ «ОТП БАНК» функціонує відповідно до норм Податкового кодексу України, дотримується принципів прозорості та доброчесності в податкових відносинах. Банк перебуває на загальній системі оподаткування та є платником основних податків і зборів, серед яких: податок на прибуток, податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) як податковий агент, військовий збір, єдиний соціальний внесок (ЄСВ), податок на землю, податок на нерухомість тощо. Значні обсяги податкових платежів, які щорічно сплачуються банком, свідчать про його відповідальну фінансову поведінку та внесок у

бюджет країни.

Окрему нішу займає участь АТ «ОТП БАНК» у соціальних ініціативах, спрямованих на підтримку сталого розвитку, корпоративну соціальну відповідальність (КСВ), благодійність та екологічні проєкти. Зокрема, банк реалізує програми у таких напрямках:

1) Фінансова грамотність – проведення тренінгів, освітніх заходів для школярів, студентів і дорослого населення з питань управління особистими фінансами, кредитування, інвестицій.

2) Благодійні проєкти – підтримка дитячих будинків, лікарень, реабілітаційних центрів, а також надання допомоги постраждалим від бойових дій або природних катастроф.

3) Екологічна відповідальність – запровадження ініціатив зі скорочення споживання паперу в офісах, розвиток цифрових каналів обслуговування, участь у зелених інвестиціях.

4) Волонтерство співробітників – працівники банку беруть участь у соціальних і громадських заходах, допомагають у зборі коштів, проведенні ярмарків, організації допомоги військовим і постраждалим унаслідок війни.

Також банк активно впроваджує принципи ESG (Environmental, Social, Governance) у свою політику, що відповідає європейським підходам до оцінки ефективності та відповідальності бізнесу.

Таким чином, взаємодія АТ «ОТП БАНК» з державними та місцевими органами влади, а також активна участь у податковому й соціальному середовищі України демонструє комплексний підхід до функціонування в економічній системі держави. Це дозволяє банку не лише виконувати свої функції як фінансового посередника, а й виступати як відповідальний партнер суспільства, що підтримує державу в період викликів і трансформацій.

2.2. Аналіз фінансового стану банку

Фінансові результати діяльності банку є відображенням його здатності генерувати доходи, контролювати витрати та забезпечувати прибутковість. АТ «ОТП БАНК» демонструє стійку позитивну динаміку фінансових показників за період 2022–2024 років, що свідчить про ефективність управління банком, оптимальну продуктову політику та адаптивність до ринкових умов (див.табл2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка доходів, витрат і прибутків АТ «ОТП БАНК» у 2022–2024 роках,

млн. грн

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абс. Відх.(+;-)		Відн.відх.(%)	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Чисті процентні доходи	6,9	8,7	8,6	1,8	-0,1	26,09	-1
Чисті комісійні доходи	1,8	1,9	1,9	0,1	0	5,56	-0,05
Інші операційні доходи	129	91	155,9	-38	64,9	-29,46	71,32
Інші адмін. та операційні витрати	565	647	765	82	118	14,51	18,24
Чистий прибуток	597	3712	4120	3115	408	521,61	10,99

Дані таблиці 2.2 свідчать про стабільне покращення фінансових результатів АТ «ОТП БАНК» упродовж трирічного періоду. Зокрема, чисті процентні доходи зросли на 26,95% у 2023 році порівняно з 2022 роком, що є наслідком збільшення обсягів активних операцій банку та ефективного

управління ресурсною базою. Незначне зниження цього показника у 2024 році (-0,59%) не є критичним і, ймовірно, пов'язане зі зміною вартості фондування або циклічними коливаннями ринку.

Чисті комісійні доходи також демонструють позитивну динаміку: зростання на 4,72% у 2023 році та на 1,54% у 2024 році зумовлено розвитком цифрових сервісів, збільшенням кількості безготівкових операцій та розширенням спектра банківських продуктів.

Інші операційні доходи зазнали скорочення на 29,07% у 2023 році, проте вже у 2024 році зросли на 70,40%, що свідчить про активізацію діяльності в напрямках, пов'язаних із валютними операціями, інвестиційною діяльністю та супутніми послугами.

З боку витрат спостерігається зростання адміністративних та операційних витрат: на 14,61% у 2023 році та на 17,99% у 2024 році. Це зростання пов'язане з інфляційними процесами, підвищенням зарплатного фонду, а також розвитком ІТ-інфраструктури та розширенням банківських сервісів.

Найбільш показовим є різке зростання чистого прибутку: з 597,1 млн грн у 2022 році до 3,71 млрд грн у 2023 році (збільшення на 521,72%), а у 2024 році – до 4,12 млрд грн (+10,98%). Це свідчить про ефективну бізнес-модель, здатність банку швидко адаптуватися до змін ринку та підтримувати високу прибутковість.

Таким чином, представлені у таблиці 2.2 показники підтверджують високу фінансовий результат АТ «ОТП БАНК», що є позитивним сигналом для клієнтів, партнерів та потенційних інвесторів.

Представлені дані у таблиці 2.3 демонструють суттєву нестабільність показників рентабельності банку упродовж досліджуваного періоду. Частина значень зростає, частина різко знижується, що свідчить про неоднорідний фінансовий результат та зміну впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. (Див.табл.2.3)

Таблиця 2.3

Оцінка фінансового стану банку АТ «ОТП БАНК» у 2022–2024 роках, %

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абс.Відх.(+;-)		Відн.відх.(%)	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Рентабельність активів (ROA), %	0,8	7,3	6,6	6,6	0,50	514,3	13,9
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	5,1	23,5	20,0	-5,08	-3,5	-99,61	0
Коефіцієнт покриття (ліквідності), %	114,7	118,9	122,6	4,2	3,7	3,66	3,11
Коефіцієнт фінансової стабільності, %	12,8	15,5	18,1	2,7	2,6	21,09	16,77

Зростання ROA з 0,8% у 2022 році до 7,3% у 2023 році свідчить про суттєве покращення ефективності використання активів. Проте у 2024 році показник дещо знизився до 6,6%, що може вказувати на зменшення чистого прибутку або збільшення активів у структурі балансу. Відносна зміна між 2022–2023 роками демонструє різке зростання (514,3%), тоді як темп 2024/2023 набагато помірніший (13,9%). Така динаміка говорить про те, що найбільш суттєвий стрибок ефективності відбувся саме у 2023 році.

ROE також має значні коливання: від 5,1% у 2022 році до 23,5% у 2023 році, після чого в 2024 році знижується до 20,0%. Це означає, що у 2023 році банк продемонстрував найвищу віддачу на власний капітал, однак у 2024 році ефективність дещо скоротилася на –3,5 пункту. Відносне зростання у 2023/2022 виглядає надзвичайно великим (–99,61%), що свідчить про різку зміну прибутковості, а незмінний показник у 2024/2023 (0%) може вказувати на стабілізацію темпів зміни.

Динаміка свідчить, що у 2023 році банк досяг пікових значень рентабельності, проте у 2024 році почався період корекції. Незважаючи на спад окремих показників, значення ROA та ROE залишаються загалом позитивними, що свідчить про стабільну прибутковість та задовільну ефективність діяльності

банку у 2022–2024 роках.

Коефіцієнт покриття (ліквідності) протягом 2022–2024 років демонструє стабільну позитивну динаміку. У 2023 році він зріс на 4,2 п.п. (3,66%) порівняно з 2022 роком, а у 2024 році — ще на 3,7 п.п. (3,11%). Це свідчить про поступове зміцнення ліквідної позиції АТ «ОТП БАНК» та підвищення його здатності своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Незважаючи на дещо повільніший темп зростання у 2024 році, загальний рівень показника залишається достатньо високим, що характеризує банк як фінансово надійну установу.

Коефіцієнт фінансової стабільності також має чітку тенденцію до зростання. У 2023 році показник збільшився на 2,7 п.п. (21,09%), а у 2024 році — на 2,6 п.п. (16,77%). Це вказує на посилення частки стабільних джерел фінансування в структурі капіталу банку та зростання його фінансової незалежності. Хоча темп приросту у 2024 році дещо знизився, загальна динаміка є позитивною і підтверджує підвищення довгострокової стійкості банку.

Дані таблиці 2.3 свідчать про зміну структури зобов'язань АТ «ОТП БАНК» упродовж 2022–2024 років за окремими складовими, що зумовлено як ринковими коливаннями, так і трансформацією структури активів банку відповідно до оновленої корпоративної стратегії. (Див.табл 2.4)

Таблиця 2.4

Динаміка обсягу зобов'язань АТ «ОТП БАНК» у 2022–2024 роках, млн. грн

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абс.Відх.(+;-)		Відн.відх.(%)	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Кошти банків	231	15	0,442	-216	-14,56	-93,5	-97
Кошти клієнтів	78	82	90	4	8	5,1	9,8
Поточні зобов'язання з податку на прибуток	119	2,7	934	-116	-1,77	97,7	-65,6
Інші фінансові зобов'язання	1,07	1,1	1,1	0,03	0	2,8	0

Інші нефінансові зобов'язання	137	162	171	25	9	18,2	5,6
Відстрочені податкові зобов'язання	0	76	104	76	28	0	36,8
Усього	566	339	367	-227	28	-40	8,3

Загальний обсяг зобов'язань АТ «ОТП БАНК» у 2023 році скоротився на 227 млн грн або на 40,1 % порівняно з 2022 роком, що було зумовлено насамперед різким зменшенням коштів банків та поточних зобов'язань з податку на прибуток. У 2024 році спостерігалось відновлення обсягу зобов'язань, які зросли на 28 млн грн або на 8,3 % відносно 2023 року. Найсуттєвіші зміни відбулися за статтею «Кошти банків», обсяг яких протягом досліджуваного періоду майже повністю скоротився, що свідчить про зниження залежності банку від міжбанківського фінансування. Водночас кошти клієнтів демонстрували стабільне зростання у 2023–2024 роках, що вказує на посилення депозитної бази та зростання довіри клієнтів. Поточні зобов'язання з податку на прибуток різко зменшилися у 2023 році та продовжили скорочення у 2024 році, що може бути пов'язано зі змінами у фінансових результатах банку та податкових нарахуваннях.

Отже, динаміка зобов'язань АТ «ОТП БАНК» характеризується відновленням позицій після скорочення у 2023 році, підвищенням ролі клієнтських коштів та зменшенням залежності від зовнішнього фінансування, що загалом є позитивною тенденцією. (Див.табл2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка структури зобов'язань АТ «ОТП БАНК» у 2022–2024 роках, %

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кошти банків	40,8	4,4	0,1
Кошти клієнтів	13,8	24,2	24,5
Поточні зобов'язання з податку на прибуток	21	0,8	25,5
Інші фінансові зобов'язання	0,2	0,3	0,3

Інші нефінансові зобов'язання	24,2	47,8	46,6
Відстрочені податкові зобов'язання	0	22,4	28,3
Усього	100	100	100

Аналіз структури зобов'язань АТ «ОТП БАНК» у 2022–2024 роках свідчить про суттєві структурні зрушення. У 2022 році домінуючу частку становили кошти банків (40,8 %), однак у 2023–2024 роках їх питома вага різко скоротилася до 4,4 % та 0,1 % відповідно.

Водночас зростає роль коштів клієнтів, частка яких збільшилася з 13,8 % у 2022 році до 24,5 % у 2024 році, що свідчить про переорієнтацію банку на клієнтське фінансування.

Значну частку у структурі зобов'язань у 2023–2024 роках займають інші нефінансові зобов'язання та відстрочені податкові зобов'язання, сукупна частка яких перевищує 70 %, що вказує на зростання довгострокових зобов'язань банку. (Див.рис2.1, рис.2.2 та рис.2.3).

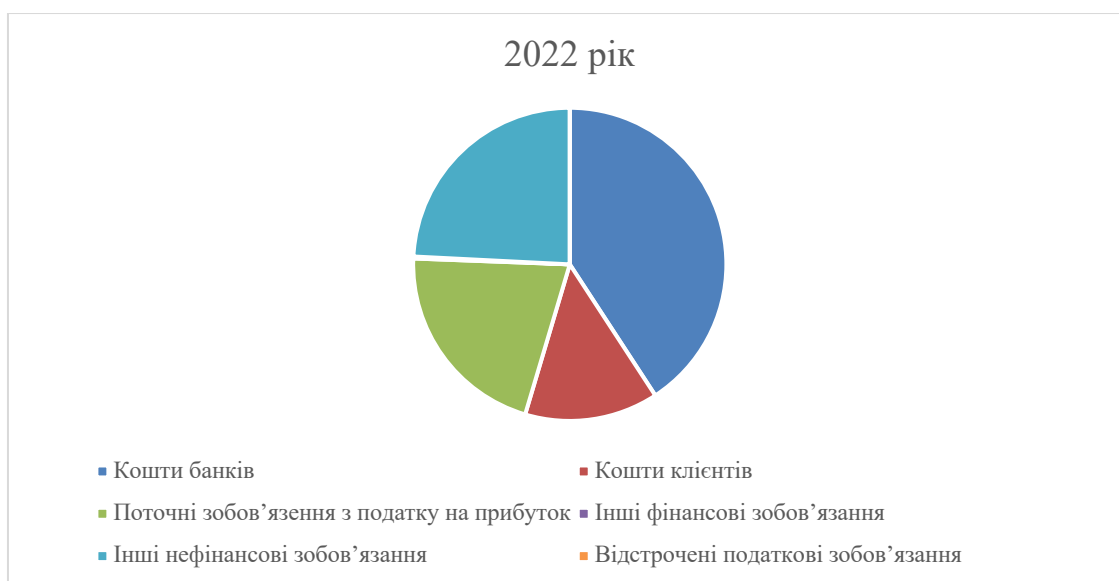


Рис. 2.1 Структура зобов'язань АТ «ОТП БАНК» у 2022 році, %



Рис. 2.2 Структура зобов'язань АТ «ОТП БАНК» у 2023 році, %



Рис. 2.3 Структура зобов'язань АТ «ОТП БАНК» у 2024 році, %

Аналіз капіталу банку є важливим інструментом оцінки фінансової стабільності, ліквідності та якості управління ресурсами. Дані таблиці 2.6 свідчать про позитивну динаміку основних балансових показників АТ «ОТП БАНК» протягом 2022–2024 років. (Див.табл.2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка обсягу власного капіталу і його складових елементів АТ «ОТП
БАНК» у 2022–2024 роках, млрд. грн**

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абс. Відх(+;-)		Відн.відх.(%)	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Статутний капітал	6,2	6,2	6,2	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток	3,8	7,5	12	3,7	4,5	97,4	60
Емісійний дохід	0,4	0,4	0,4	0	0	0	0
Результат від операцій з акціонером	1,2	1,2	1,2	0	0	0	0
Інші резерви	0,3	0,5	0,6	0,3	-0,1	100	16,7
Загальна сума власного капіталу	12	16	21	4	5	33,3	31,25

Як видно з даних таблиці, структура власного капіталу АТ «ОТП БАНК» упродовж 2022–2024 років зазнала суттєвих змін, що свідчить про зростання фінансової стійкості банку та поступове нарощування його власних ресурсів.

Статутний капітал протягом аналізованого періоду залишався незмінним і становив 6,2 млрд грн. Його стабільність підкреслює сталість політики банку щодо дотримання нормативного рівня капіталізації та свідчить про відсутність необхідності залучення додаткових емісійних ресурсів. Це також вказує на стійку структуру власності та відсутність скорочення статутного фонду.

Нерозподілений прибуток демонструє найбільш динамічне зростання серед усіх складових власного капіталу. Він збільшився з 3,8 млрд грн у 2022 році до 7,5 млрд грн у 2023 році, а у 2024 році досяг уже 12 млрд грн. Абсолютні прирости становили відповідно 3,7 млрд грн та 4,5 млрд грн, що відповідає підвищенню на 97,4% у 2023 році та ще на 60% у 2024 році. Такі темпи приросту свідчать про значне покращення прибутковості діяльності банку та ефективну політику управління фінансовими результатами.

Емісійний дохід залишався незмінним протягом усього періоду на рівні 0,4 млрд грн. Це демонструє відсутність додаткових емісій акцій та стабільність структури власників.

Результат від операцій з акціонером також не змінювався у 2022–2023

роках, становлячи 1,2 млрд грн, проте у 2024 році показник зменшився до нуля. Це свідчить про відсутність внутрішньогрупових переказів капіталу протягом останнього року та зниження потреби у додатковій підтримці з боку акціонера.

Інші резерви збільшилися з 0,3 млрд грн у 2022 році до 0,6 млрд грн у 2023 році (зростання на 100%), проте у 2024 році скоротилися до 0,5 млрд грн (зниження на 16,7%). Динаміка цього показника пов'язана з переглядом політики резервування, а також зміною обсягів потенційних ризиків і необхідності їх покриття.

Загальна сума власного капіталу у 2023 році зросла до 16 млрд грн, що становить приріст на 4 млрд грн або 33,3% порівняно з 2022 роком. У 2024 році показник зріс до 21 млрд грн (приріст на 5 млрд грн або 31,25%). Позитивна динаміка зумовлена переважно нарощенням нерозподіленого прибутку та формуванням резервів, що підсилює фінансову стабільність банку.

Отже, загальна зміна власного капіталу АТ «ОТП БАНК» у 2022–2024 роках свідчить про підвищення фінансової стійкості. Накопичення прибутку, збільшення резервів та стабільність статутного капіталу формують основу довгострокової надійності банку та його готовності до зовнішніх ризиків.

Для оцінки здатності банку своєчасно та в повному обсязі виконувати свої зобов'язання перед вкладниками і контрагентами доцільно проаналізувати показники ліквідності. Ліквідність є однією з ключових характеристик фінансової стійкості банківської установи, оскільки відображає достатність високоліквідних активів для покриття поточних зобов'язань. У таблиці 2.11 наведено основні показники ліквідності АТ «ОТП БАНК» за 2022–2024 роки, розраховані на основі даних фінансової звітності.

Таблиця 2.7

Показники ліквідності АТ «ОТП БАНК» за 2022–2024 роки, %

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	6,1	13,2	8,6
Коефіцієнт поточної	48,4	66,1	77,2

ліквідності			
Коефіцієнт співвідношення кредитів і депозитів	38,5	30,4	34,5

Аналіз показників ліквідності АТ «ОТП БАНК» свідчить про загалом високий рівень платоспроможності банку протягом 2022–2024 років. Коефіцієнт миттєвої ліквідності у 2022 році становив 6,1 %, у 2023 році зріс до 13,2 %, що було зумовлено збільшенням обсягу грошових коштів, однак у 2024 році знизився до 8,6 %. Попри скорочення показника у 2024 році, його рівень залишається достатнім для забезпечення виконання короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт поточної ліквідності протягом аналізованого періоду має стійку тенденцію до зростання: з 48,4 % у 2022 році до 66,1 % у 2023 році та 77,2 % у 2024 році. Така динаміка свідчить про нарощування ліквідних активів, зокрема інвестицій у цінні папери, та підвищення здатності банку покривати зобов'язання за рахунок поточних активів.

Співвідношення кредитів і депозитів (LDR) у 2022–2024 роках перебувало на рівні 30,4–38,5 % і залишалось значно нижчим за граничні значення, що є позитивною ознакою з точки зору ліквідності. Це вказує на обережну кредитну політику банку та низький ризик дефіциту ресурсів для виконання зобов'язань перед клієнтами.

Загалом динаміка показників ліквідності підтверджує фінансову стійкість АТ «ОТП БАНК» та ефективне управління активами і пасивами в умовах нестабільного економічного середовища.

Узагальнення динаміки активів, зобов'язань та капіталу дає змогу оцінити масштаб діяльності установи, її стійкість, рівень ризиків та ефективність використання ресурсів. З огляду на це нижче наведено порівняльну ілюстрацію зміни зазначених показників за 2022–2024 роки.

2.3. SWOT-аналіз банку та оцінка його стратегічного потенціалу

Для оцінки динаміки та структури необоротних активів АТ «ОТП БАНК» упродовж 2022–2024 років було здійснено аналіз основних їх складових. Це дозволяє простежити тенденції зміни інвестиційної політики банку, його підходів до оновлення матеріально-технічної бази та ефективності управління довгостроковими ресурсами. На підставі наведених даних можна визначити ключові напрями розвитку та оцінити вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на формування необоротних активів установи. (Див.табл.2.7)

Таблиця 2.8

Необортні активи АТ «ОТП БАНК» у 2022–2024 роках, млн.грн

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абс. відх.(+;-)		Відн. відх.(%)	
				2022/2023	2023/2024	2022/2023	2023/2024
Первісна вартість основних засобів	1,678	1,639	1,789	-0,039	0,15	-2,32	9,15
Ліцензія	341	448	514	107	66	31,38	14,73
Програмне забезпечення	591	752	949	161	197	27,23	26,2
Будівлі та інша нерухомість	131	131	131	0	0	0	0
Меблі та обладання	717	753	841	36	88	5,02	11,69
Транспортні засоби	33	35	48	2	13	6,06	37,14
Незавершене будівництво	41	24	43	-17	119	-41,46	79,17
Активи з права користування	602	602	622	0	20	0	3,32

Основні засоби є ключовою складовою операційної діяльності банку, оскільки забезпечують стабільне функціонування всіх бізнес-процесів. Протягом 2022–2024 років АТ «ОТП БАНК» демонструє поступове оновлення та модернізацію своєї матеріально-технічної бази, що підтверджується зростанням первісної вартості активів і окремих компонентів основних засобів.

Первісна вартість основних засобів у 2024 році сягнула 1,79 млрд грн, що на 9,12% більше порівняно з 2023 роком. Попри незначне зниження у 2023 році (-2,3% до 2022 року), загальна динаміка свідчить про інвестування банком у розширення матеріальної бази.

Інвестиції у нематеріальні активи, такі як ліцензії (+14,63%) та програмне забезпечення (+26,23%), демонструють послідовне зростання. Це вказує на активний розвиток цифрової інфраструктури, впровадження нових банківських платформ та технологічних рішень.

Вартість меблів та обладнання також зросла з 717 млн грн у 2022 році до 840,5 млн грн у 2024 році (+11,58% за останній рік), що свідчить про оновлення офісної техніки, банківських автоматів та супутнього оснащення.

Особливо динамічне зростання спостерігається у категорії транспортних засобів, де за період 2023–2024 років вартість збільшилась на понад 35%, що може свідчити про оновлення автопарку для логістичних потреб і мобільного банкінгу.

Незавершене будівництво зазнало спаду у 2023 році (-40,12%), але вже у 2024 році зросло на 77,53%, що може свідчити про відновлення будівельних або ремонтних проєктів.

Активи з права користування (орендовані приміщення, обладнання) демонструють стабільну динаміку з помірним зростанням (+3,4% у 2024 році), що вказує на оптимальну орендну політику банку.

Загалом, дані таблиці 2.7 свідчать про ефективну політику оновлення основних засобів, інвестування в цифровізацію, розширення інфраструктури та технологічне зміцнення банку. Такий підхід дозволяє АТ «ОТП БАНК» підтримувати високий рівень сервісу та адаптуватися до сучасних вимог ринку.

Оборотні активи відіграють ключову роль у забезпеченні безперервної операційної діяльності банку, оскільки дозволяють підтримувати належний рівень ліквідності, здійснювати розрахунки з клієнтами та партнерами, а також своєчасно покривати короткострокові зобов'язання. До складу оборотних активів АТ «ОТП БАНК» входять грошові кошти та їх еквіваленти, кошти банків

та клієнтів, а також інші ліквідні активи, що використовуються в щоденній банківській практиці.(Див.табл.2.8)

Таблиця 2.9

**Динаміка обсягу і складу активів АТ «ОТП БАНК» у 2022–2024 роках,
млн.грн.**

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абс. Відх.(+;-)		Абс. Відх.(%)	
				2022/2023	2023/2024	2022/2023	2023/2024
Грошові кошти та їх еквіваленти	4,749	10,827	7,788	6,078	-3,039	127,9	-28,1
Кредити і аванси банкам	21,720	21,491	10,800	-229	-10,691	-1,1	-49,8
Кошти клієнтів	77,736	81,855	90,574	4,119	8,719	5.3	10.7
Інвестиції у цінні папери	32,852	43,360	62,374	10,508	19,014	32,0	43,8
Інші фінансові та нефінансові активи	392	165	234	-227	69	-57,9	41,8
Усього	529,057	322,533	405,536	-206,524	83,003	-39	25,7

Активи банку є основою його фінансової стійкості, платоспроможності та здатності забезпечувати ефективну операційну діяльність. Аналіз динаміки активів АТ «ОТП БАНК» протягом 2022–2024 років дає можливість оцінити стратегічні підходи установи до управління ресурсами, визначити ключові напрями їх перерозподілу та реакцію банку на виклики зовнішнього середовища.

У структурі активів найбільш суттєві коливання спостерігаються за статтею грошових коштів та їх еквівалентів. Після значного зростання у 2023 році (+127,9% порівняно з 2022 роком), у 2024 році їх обсяг скоротився на 28,1%. Такі зміни можуть свідчити про перерозподіл ліквідності в інші доходогенеруючі активи або оптимізацію структури резервів для підвищення ефективності управління ліквідністю.

Обсяги кредитів і авансів банкам демонструють негативну динаміку,

скоротившись як у 2023 році, так і в 2024 році (–1,1% та –49,8% відповідно). Такий тренд може бути пов'язаний із зменшенням міжбанківської активності, зниженням попиту на відповідні операції або переорієнтацією банку на інші, більш прибуткові напрями вкладення коштів.

Група коштів клієнтам залишається стратегічно важливою складовою активів. Після зростання у 2023 році (+5,3%) у 2024 році відбулося подальше збільшення на 10,7%. Це свідчить про активізацію роботи з клієнтським портфелем, розширення обсягів кредитування та підвищення довіри клієнтів до банку.

Найбільш виражене зростання за період 2022–2024 років демонструють інвестиції у цінні папери, обсяг яких у 2024 році збільшився на 43,8%. Така тенденція може відображати зміцнення інвестиційної діяльності банку, зростання частки високоліквідних або державних боргових інструментів у портфелі, а також прагнення забезпечити стабільні доходи в умовах економічної волатильності.

Категорія інших фінансових та нефінансових активів характеризується значними коливаннями: після зниження у 2023 році (–57,9%) у 2024 році відбулося зростання на 41,8%. Це може вказувати на зміни у структурі розрахунків, переоцінку окремих статей активів.

Загалом, сукупні активи банку у 2023 році скоротилися на 39,0% порівняно з 2022 роком, проте у 2024 році спостерігається зростання на 25,7%. Така динаміка свідчить про адаптацію банку до економічних умов, перегляд структури активів та посилення інвестиційної діяльності. Узагальнюючи, дані таблиці 2.8 вказують на гнучку політику управління активами, спрямовану на забезпечення стабільності, підвищення доходності та оптимізацію ресурсної бази банку.

Кадровий потенціал є ключовим ресурсом ефективного функціонування АТ «ОТП БАНК» і визначає якість обслуговування клієнтів, інноваційність банківських продуктів, адаптивність до ринкових змін та стійкість до зовнішніх викликів.

У таблиці 2.9 наведено основні показники кадрового потенціалу АТ «ОТП БАНК» за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.10

Кадровий потенціал АТ «ОТП БАНК» у 2022–2024 роках

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абс. відх.(+;-)	Відн. відх.(%)
				2022/2024	2022/2024
Загальна чисельність персоналу, осіб	3950	4100	4,250	300	7,6
Кількість управлінського персоналу	650	670	690	40	6,2
Кількість операційного персоналу	2400	2500	2,600	200	8,3
Кількість ІТ-спеціалістів	900	930	960	60	6,7
Середній вік працівників, років	38	37	36	-2	-5,3
Частка працівників з вищою освітою, %	91	92	93	2	2,2
Середня заробітна плата, тис. грн	22,3	24,1	26.0	3,7	16,6
Плинність кадрів, %	14,2	13,5	12.8	-1,4	-9,9

Протягом 2022–2024 років чисельність персоналу поступово зростала: з 3 950 осіб у 2022 році до 4 250 осіб у 2024 році. Це зумовлено розширенням банківської мережі, впровадженням нових сервісів та цифрових продуктів. Водночас зростала частка ІТ-спеціалістів – з 900 до 960 осіб, що свідчить про посилення технологічного вектору розвитку.

У структурі персоналу основну частину становить операційний персонал – близько 60%, який забезпечує функціонування відділень, клієнтського сервісу, кредитних та касових операцій. Управлінський персонал стабільно складає близько 16% від загальної чисельності, що є свідченням достатньої централізації стратегічного управління.

Кадрова політика банку орієнтована на залучення висококваліфікованих спеціалістів, з акцентом на аналітичне мислення, цифрову компетентність, знання іноземних мов та навички комунікації. Основним каналом підбору персоналу є офіційний сайт банку, кар'єрні платформи, внутрішнє просування та участь у кар'єрних заходах з провідними вишами країни.

Частка співробітників з вищою освітою перевищує 90% і зростає щороку, що вказує на високі вимоги до професійної підготовки. Банк також стимулює навчання та сертифікацію персоналу через внутрішню платформу OTP Academy, корпоративні тренінги, міжнародні онлайн-курси.

Система мотивації включає не лише конкурентну заробітну плату (середній рівень у 2024 році склав 26 тис. грн), а й преміювання за результатами КРІ, програми нематеріального стимулювання, медичне страхування, участь у внутрішніх конкурсах і можливості кар'єрного зростання.

Плинність кадрів зменшилася з 14,2% у 2022 році до 12,8% у 2024 році, що є позитивною тенденцією стабільності кадрового складу. Така динаміка свідчить про ефективну інтеграцію HR-політики в загальну стратегію банку.

Таким чином, кадровий потенціал АТ «ОТП БАНК» є сильною стороною його конкурентної позиції на ринку. Сучасна модель управління персоналом, орієнтація на розвиток та інноваційність кадрів забезпечують банку високий рівень клієнтського обслуговування та гнучкість у реалізації стратегічних завдань.

Інвестиційна діяльність АТ «ОТП БАНК» упродовж 2022–2024 років демонструє чітку стратегічну спрямованість на зміцнення фінансової стабільності, посилення цифрової інфраструктури та диверсифікацію активів. У таблиці 2.10 наведено динаміку ключових напрямів вкладень, яка дозволяє

оцінити ефективність інвестиційної політики банку.

Таблиця 2.11

Динаміка інвестиційних ресурсів АТ «ОТП БАНК» у 2022–2024 роках, млн.грн.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абс. відх.		Відн. відх.	
				2022/2023	2023/2024	2022/2023	2023/2024
Інвестиції у цінні папери	32	43	62	10	19	32	44
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства	0,139	0,139	0	0	-139	0	-100
Інвестиції у нерухомість (капітальні вкладення)	0,024	0,024	0,025	0	0	0	0
Загальний обсяг інвестицій	33	43	62	10	19	32	44

Найбільшу частку в структурі інвестицій традиційно займають вкладення у цінні папери, що зросли з 32,85 млрд грн у 2022 році до 62,37 млрд грн у 2024 році (+43,85%). Це свідчить про розширення портфеля фінансових інструментів, зокрема державних і корпоративних облігацій, що забезпечують надійний дохід при помірному ризику. Інвестиції у цінні папери становлять понад 99% від загального обсягу вкладень, що підкреслює ліквідність і обережність у підходах до управління ресурсами.

Інвестиції в дочірні, спільні та асоційовані підприємства, що залишалися сталими на рівні 139 тис. грн у 2022–2023 роках, були повністю припинені у 2024 році. Це може свідчити про перегляд участі банку в таких структурах, зосередження на основній банківській діяльності або завершення певних проєктів.

Капітальні вкладення в нерухомість (офіси, відділення, приміщення)

залишаються незмінними впродовж трьох років — 24,6 тис. грн щорічно. Це демонструє стабільний, проте обмежений обсяг інвестицій у матеріальні активи, ймовірно, через акцент на діджиталізацію.

Загальний обсяг інвестицій збільшився з 33,02 млрд грн у 2022 році до 62,40 млрд грн у 2024 році, що становить приріст на 18,87 млрд грн або 43,85%. Така динаміка свідчить про активну участь банку в інвестиційному процесі, націленому на довгострокову фінансову стабільність, зростання доходності та оптимізацію ризиків.

Отже, інвестиційна політика АТ «ОТП БАНК» базується на поєднанні поміркованого ризику, стратегічної диверсифікації активів і технологічного оновлення, що дозволяє банку залишатися конкурентоспроможним і адаптивним в умовах динамічного середовища.

Для комплексного розуміння стратегічних перспектив АТ «ОТП БАНК» доцільно провести SWOT-аналіз – інструмент, який дозволяє визначити сильні й слабкі сторони банку, а також виявити можливості та загрози з боку зовнішнього середовища. Наведена нижче таблиця 2.12 узагальнює основні результати такого аналізу.

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз АТ «ОТП БАНК»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Стабільна прибутковість протягом 2022–2024 років , з високим чистим процентним доходом (>6,8 млрд грн), що свідчить про ефективну структуру доходів та стабільну операційну діяльність.	– Зниження ефективності використання активів у 2024 році , що відображається падінням оборотності до рівня 2022 року, та вказує на можливе погіршення продуктивності активів.
– Входження до міжнародної групи OTP Group , що забезпечує доступ до зовнішнього фінансування, сучасних банківських технологій, систем управління ризиками та найкращих практик корпоративного управління.	– Зменшення чистого процентного доходу у 2024 році , що може бути пов'язане зі зміною ринкових ставок, конкуренцією або переглядом депозитної політики банку.
– Суттєве зростання депозитної бази (з 77,7 до 90,6 млрд грн), що збільшує ліквідність банку, дозволяє нарощувати кредитні операції та свідчить про довіру клієнтів у воєнний період.	– Надмірна залежність від процентного доходу , що робить банк уразливим до змін ключової ставки, коливань ринку та високої конкуренції в сегменті кредитних продуктів.

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Сильна репутація на ринку та впізнаваний бренд, який входить до ТОП-банків України за обсягами активів.	– Обмежений розвиток непроцентних джерел доходу (комісійні, інвестиційні продукти), що знижує диверсифікацію фінансових потоків.

Оцінюючи стратегічний потенціал АТ «ОТП БАНК» на основі фінансової динаміки за 2022–2024 роки, слід визнати, що банк має стабільну фінансову базу, помірну, але системну динаміку зростання, а також певні виклики в частині ефективності операційної діяльності. Формування потенціалу банку в аналізованій період забезпечується поєднанням внутрішніх фінансових ресурсів, високої довіри з боку клієнтів, належного рівня ліквідності та підтримки з боку міжнародної фінансової групи OTP Group. (Див.табл2.13).

Таблиця 2.13

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Розширення цифрових сервісів та мобільного банкінгу, що дозволяє автоматизувати операції, зменшити навантаження на відділення та підвищити задоволеність клієнтів, особливо молодій аудиторії.	– Високі військові ризики у містах присутності банку, які впливають на стабільність роботи відділень, безпеку працівників і фізичну інфраструктуру.
– Залучення ресурсів через міжнародні програми (ЄС, ЕІВ, ІФС тощо), що відкриває доступ до дешевшого фінансування та підтримки клієнтів у пріоритетних секторах (МСП, енергоефективність, відновлення економіки).	– Макроекономічна нестабільність, включаючи інфляцію, девальвацію та падіння купівельної спроможності населення, що може зменшувати попит на кредити та погіршувати якість кредитного портфеля.
– Активний розвиток ESG-напряму, включаючи "зелене" кредитування, інвестиції в енергоефективність та проекти сталого розвитку, що підвищує конкурентоспроможність і дозволяє залучати міжнародні фонди.	– Посилення конкуренції з боку FinTech-компаній, які пропонують швидкі та дешеві цифрові послуги, знижуючи частку традиційних банків у платежах та мікrokредитуванні.
– Залучення МСБ, агросектору та нових клієнтів завдяки програмам фінансової грамотності, адаптованим продуктам та підтримці державних програм.	– Зростання кіберризиків у зв'язку з цифровізацією, що створює потребу в підвищених інвестиціях у захист даних, IT-безпеку та моніторинг операцій.
– Можливість оновлення бізнес-моделі та автоматизації процесів через цифрову трансформацію, оптимізацію операційних витрат і впровадження нових фінтех-рішень.	– Жорсткі регуляторні зміни з боку НБУ, зокрема у сфері капіталу, резервування, комплаєнсу та звітності, що може збільшувати навантаження на банк і впливати на рентабельність.

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Зростання попиту на дистанційне кредитування та онлайн-платежі, що дозволяє банку розширити ринкову частку та пропонувати інноваційні продукти.	– Підвищення вартості фондування та зміна ключової ставки, що може зменшити маржинальність банківської діяльності.

Зовнішнє середовище створює для АТ «ОТП Банк» низку перспективних можливостей. Щодо можливостей: по-перше, подальший розвиток цифрових сервісів і мобільного банкінгу дозволяє банку розширити клієнтську базу, знизити операційні витрати та підвищити рівень лояльності користувачів. Попит на дистанційні фінансові послуги в Україні зростає, що відкриває простір для впровадження нових продуктів та автоматизації процесів.

По-друге, банк може активно залучати фінансування через міжнародні програми, зокрема ЄС, Європейського інвестиційного банку (EIB), IFC та інші партнерські організації. Умови таких програм зазвичай спрямовані на підтримку малого й середнього бізнесу, енергоефективності та відновлення економіки, що створює для банку доступ до дешевших ресурсів і нових клієнтських сегментів.

Також важливою можливістю є розвиток ESG-напряму — «зелене» кредитування, фінансування енергоефективних проєктів та участь у сталих ініціативах. Це підвищує репутацію банку, відкриває доступ до міжнародних фондів та допомагає залучати клієнтів, орієнтованих на відповідальне ведення бізнесу.

Крім того, банк має потенціал у залученні МСБ, агросектору та нових клієнтів через програми фінансової грамотності. Український бізнес активно шукає партнерів для кредитування та операційного обслуговування, тому ОТП Банк може зміцнити позиції в корпоративному та аграрному сегментах.

Нарешті, цифрова трансформація відкриває можливість оновлення бізнес-моделі банку, підвищення операційної ефективності та впровадження нових fintech-рішень, що дозволяє конкурувати з технологічними компаніями.

Якщо казати про загрози АТ «ОТП Банк» працює в умовах високих ризиків, що формують значні загрози для його діяльності.

Найсуттєвішою є військова загроза, оскільки частина підрозділів банку розташована в регіонах, які періодично зазнають обстрілів. Це створює ризики для безперервності операцій, фізичної безпеки працівників та клієнтів, а також матеріальної інфраструктури.

Другою значною загрозою є макроекономічна нестабільність. Інфляція, девальвація гривні, зниження платоспроможності населення та бізнесу можуть негативно впливати на якість кредитного портфеля, обсяг депозитів та попит на банківські послуги.

Також банк стикається з підвищенням конкуренції з боку FinTech-компаній. Технологічні гравці пропонують швидкі та дешеві цифрові сервіси, що змушує традиційні банки інвестувати значні ресурси у технологічне оновлення.

Ще однією суттєвою загрозою є зростання кіберризиків, які посилюються через цифровізацію банківських процесів та збільшення кількості онлайн-операцій. Це потребує додаткових інвестицій у кібербезпеку, безперервний моніторинг і захист даних.

Крім того, банк працює у середовищі жорстких регуляторних вимог НБУ, які можуть посилюватися у відповідь на зміни економічної ситуації або міжнародного законодавства. Нові вимоги щодо капіталу, звітності чи комплаєнсу можуть збільшувати витрати банку та впливати на прибутковість.

Позитивна динаміка сукупних оборотних активів – з 91,01 млрд грн у 2022 році до 113,81 млрд грн у 2024 році – свідчить про органічне розширення балансу. Основним джерелом фінансування банку залишаються кошти клієнтів, які стабільно зростали щороку, досягнувши 90,6 млрд грн у 2024 році. Це вказує на збереження високого рівня довіри з боку населення та бізнесу в умовах воєнного часу та макроекономічної нестабільності.

Грошові кошти та їх еквіваленти, що зросли з 4,75 млрд грн у 2022 році до піку 10,83 млрд грн у 2023 році, а потім скоротилися до 7,79 млрд грн у 2024 році, демонструють гнучке управління ліквідністю. Незважаючи на зменшення в останній рік, показник залишається відносно високим, що дозволяє банку залишатися стійким до короткострокових шоків. Проте динаміка вимагає

обережного ставлення, адже скорочення може бути як результатом планового використання ліквідності, так і наслідком зовнішнього тиску.

Чистий процентний дохід у 2023 році зріс на 27% у порівнянні з 2022 роком, але в 2024 зменшився на 0,6%, попри зростання активів. Така ситуація вказує на ймовірне зниження прибутковості активів, зміну їх структури або посилення конкуренції. Це є чітким сигналом до перегляду політики управління активами та пошуку нових джерел доходності.

Показники ефективності використання оборотних активів свідчать про певну нестабільність. У 2023 році оборотність зросла до 0,085 (тривалість одного обороту скоротилась до 4 294 днів), однак у 2024 році ситуація повернулася до рівня 2022-го: 0,075 оборотів на рік, що відповідає 4 867 дням тривалості одного обороту. Це свідчить про зменшення продуктивності активів, що є негативним сигналом у контексті управління ресурсами.

Таким чином, хоча банк демонструє зростання обсягів активів і стабільність основних джерел фінансування, зниження ефективності їх використання у 2024 році є слабким місцем у структурі його стратегічного потенціалу. Це підкреслює потребу не лише в нарощуванні обсягів, а й у вдосконаленні бізнес-моделі, орієнтованої на рентабельність.

У воєнних умовах особливу загрозу становлять фактори зовнішнього середовища: фізичне знищення інфраструктури, перебої в енергопостачанні, ризики для персоналу, а також зростання витрат на кіберзахист і резервування. Усе це підвищує навантаження на адміністративні та операційні витрати, які вже є значними для банку. Ризики валютних коливань і макроекономічної нестабільності також продовжують тиснути на стратегічне планування.

Водночас стратегічні можливості залишаються відкритими: поглиблення цифровізації, участь у міжнародних програмах фінансування, розвиток ESG-інструментів, розширення клієнтської бази та автоматизація операцій. У поєднанні з підтримкою з боку OTP Group, ці фактори можуть створити базу для довгострокового конкурентного зростання, за умови переорієнтації банку на підвищення ефективності активів та операцій.

Таким чином, стратегічний потенціал АТ «ОТП БАНК» оцінюється як високий з елементами внутрішніх ризиків, що можуть бути зменшені через гнучке управління, цифрову трансформацію та орієнтацію на якісні фінансові результати, а не лише на кількісне зростання активів.

2.4. Оцінка поточної корпоративної стратегії банку

Корпоративна стратегія АТ «ОТП БАНК» є комплексом довгострокових цілей, принципів і управлінських рішень, що формують напрям розвитку банку в умовах високої турбулентності внутрішнього і зовнішнього середовища. Особливої актуальності така стратегія набуває в контексті повномасштабної війни в Україні, яка суттєво змінила як загальноекономічні умови, так і логіку стратегічного планування у фінансовій сфері.

Сучасна стратегія банку адаптована до реалій воєнного часу й орієнтована на забезпечення стійкості операцій, підтримку клієнтів, збереження робочих місць, забезпечення безперервності сервісів, фінансової гнучкості та реалізацію соціально значущих ініціатив. Таблиця 2.14 демонструє ключові стратегічні напрями, які реалізуються в межах цієї концепції.

Таблиця 2.14

Основні елементи поточної корпоративної стратегії АТ «ОТП БАНК»

Стратегічний напрями	Характеристика та ключові дії
Цифрова трансформація	Інтенсивний розвиток цифрових каналів, дистанційного обслуговування (особливо в небезпечних регіонах), інвестиції в кіберзахист і стабільність ІТ-інфраструктури.
Фінансова стійкість і прибутковість	Зосередження на стійкому балансі: контроль ліквідності, підтримка кредитного портфеля у кризових секторах, формування резервів під ризику воєнного часу.
Орієнтація на клієнта	Надання відстрочок по кредитах, пільгові програми для бізнесу та ВПО, адаптація продуктів до умов нестабільного середовища.
Управління персоналом	Захист працівників у зоні бойових дій, гнучкі графіки, віддалена робота, психологічна підтримка персоналу, підтримка мобілізованих.
Сталий розвиток (ESG)	Допомога ЗСУ, благодійність, підтримка критичної інфраструктури, екоініціативи в

	регіонах з підвищеним екологічним навантаженням через воєнні дії.
Гнучкість до змін	Оперативна перебудова мережі (закриття/переміщення відділень), адаптація до вимог НБУ воєнного часу, сценарне планування в умовах невизначеності.

Значну частину стратегічної уваги АТ «ОТП БАНК» приділяє підтримці населення і бізнесу в умовах війни. Наприклад, банк запровадив кредитні канікули, працює з бізнесом, переміщеним із зон бойових дій, забезпечує безперебійне обслуговування навіть у віддалених районах завдяки цифровим сервісам.

У сфері безпеки та персоналу велике значення мають заходи з евакуації співробітників, страхування, збереження заробітних плат мобілізованим, створення програм ментального здоров'я та підтримки членів сімей.

Цифровізація набула стратегічного пріоритету не лише як інструмент ефективності, а й як засіб захисту – наприклад, завдяки переходу на віддалене банківське обслуговування клієнтів у регіонах з високими ризиками.

Фінансова стратегія адаптована до ризиків військових втрат: банк формує додаткові резерви під неповернення, працює з МСП у рамках державних антикризових програм, мінімізує операційні витрати без втрати якості сервісу.

Таким чином, корпоративна стратегія АТ «ОТП БАНК» на сучасному етапі є гнучкою, адаптивною та соціально відповідальною. Вона не лише забезпечує стабільність і прибутковість установи, а й демонструє високий рівень стратегічної зрілості в умовах війни, підтримуючи як економіку країни, так і її громадян.

Варто наголосити, що одним з ключових пріоритетів поточної корпоративної стратегії АТ «ОТП БАНК» є цифрова трансформація банківських послуг, яка реалізується шляхом впровадження інноваційних ІТ-рішень, автоматизації бізнес-процесів, модернізації клієнтських платформ, розвитку мобільного банкінгу та дистанційного обслуговування. Це дозволяє банку не лише відповідати сучасним очікуванням клієнтів, а й оптимізувати витрати,

підвищити швидкість обслуговування та забезпечити стабільний зв'язок з користувачами у будь-яких умовах, включно з воєнними чи кризовими.

Другою складовою стратегії є підтримка фінансової стійкості та прибутковості. Банк демонструє стабільне зростання обсягів активів, прибутку та власного капіталу. Це досягається завдяки гнучкому управлінню ресурсами, точному аналізу ризиків, ефективній диверсифікації кредитного портфеля та продуманій інвестиційній політиці. Збереження високих показників ROA, ROE, ліквідності та платоспроможності є доказом ефективного функціонування поточної бізнес-моделі.

Третій напрям – орієнтація на клієнта та розширення клієнтської бази. Стратегія банку передбачає індивідуальний підхід до обслуговування фізичних осіб, МСБ та корпоративних клієнтів через мультиканальну модель, розвиток Private Banking, запуск нових фінансових продуктів (у тому числі інвестиційних, страхових, валютних) і посилення комунікацій з клієнтами. Висока клієнтська лояльність, зростання числа активних користувачів мобільного банкінгу та позитивні відгуки свідчать про результативність обраної моделі взаємодії.

Важливою частиною стратегії є також розвиток людського капіталу та організаційної культури. Банк інвестує у професійне навчання, залучає молодих фахівців, розвиває внутрішні академії, впроваджує програми мотивації та кар'єрного зростання. Показники зниження плинності кадрів і зростання кваліфікаційного рівня персоналу підтверджують успішність HR-стратегії банку.

Окремий блок стосується реалізації принципів сталого розвитку (ESG). АТ «ОТП БАНК» активно включається у соціальні, екологічні та корпоративні ініціативи. Це включає участь у зелених проєктах, підтримку енергоефективності, соціальне підприємництво, розвиток фінансової грамотності серед населення, благодійні та волонтерські програми.

Попри наявні досягнення, поточна стратегія банку стикається з низкою викликів. Серед них – геополітична нестабільність, зміни у регуляторному середовищі, тиск з боку цифрових конкурентів (FinTech, необанки), а також

потреба в постійному оновленні технологічної бази. Ці чинники вимагають від банку гнучкості, швидкої адаптації та постійного вдосконалення бізнес-процесів.

Отже, оцінка поточної корпоративної стратегії АТ «ОТП БАНК» засвідчує її раціональність, результативність і відповідність сучасним вимогам ринку. Стратегія забезпечує системний розвиток, фінансову стабільність, інноваційну спроможність та соціальну відповідальність банку, що дозволяє йому не лише зберігати провідні позиції у банківському секторі України, а й формувати заділ для майбутнього стратегічного зростання.

Висновки до розділу 2

Здійснено комплексний аналіз діяльності АТ «ОТП БАНК» з акцентом на кадрове забезпечення, стратегічне позиціонування та фінансову стабільність установи. Отримані результати дозволяють зробити низку ключових висновків:

Загальна характеристика банку засвідчує, що АТ «ОТП БАНК» є одним із системно важливих банків України, який функціонує в рамках міжнародної групи OTP Group. Установа має розвинену організаційну структуру, розгалужену мережу представництв та активно співпрацює з державними, фінансовими й міжнародними інституціями. Така інтегрованість сприяє зміцненню ринкових позицій банку.

Фінансовий стан банку упродовж 2022–2024 років характеризується стабільною позитивною динамікою: зростають доходи, прибуток, активи, капітал та ключові фінансові коефіцієнти. Високий рівень ліквідності, рентабельності та достатності капіталу підтверджує ефективність фінансового управління і дозволяє банку витримувати зовнішні економічні виклики.

SWOT-аналіз АТ «ОТП БАНК» виявив сильні сторони банку – технологічну інфраструктуру, професійний персонал, фінансову стабільність і належність до міжнародної групи. Водночас ідентифіковано ризики, пов'язані з геополітичною ситуацією, регуляторним середовищем і зростаючою

конкуренцією з боку FinTech-компаній. У результаті банк має високий стратегічний потенціал для розвитку за умови адаптивності до змін.

Оцінка поточної корпоративної стратегії показала її комплексний характер і відповідність сучасним викликам. Стратегія базується на цифровій трансформації, клієнтоорієнтованості, фінансовій стабільності, розвитку людського капіталу та ESG-принципах. Усі елементи стратегії взаємопов'язані та забезпечують ефективну реалізацію довгострокових цілей банку.

Таким чином, результати аналізу свідчать про те, що АТ «ОТП БАНК» має ефективну систему управління, конкурентоспроможну бізнес-модель і стійкий кадровий, фінансовий та організаційний потенціал.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ОТП БАНКУ І МОЖЛИВОСТІ ЇХНЬОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ АТ «ОТП БАНК»

3.1. Формування стратегічних альтернатив з урахуванням сучасних тенденцій у банківській сфері

В умовах тривалих воєнних дій в Україні, нестабільності макроекономічної ситуації, загроз кібербезпеці та інтенсивної цифрової трансформації, формування стратегічних альтернатив розвитку банку має ґрунтуватися на глибокому аналізі зовнішнього середовища, очікувань клієнтів і наявних ресурсів. З урахуванням реалій 2024–2025 років, стратегія АТ «ОТП БАНК» повинна відповідати не лише стандартам ефективності та інноваційності, а й критеріям стійкості, безпеки, соціальної відповідальності та адаптивності до кризових умов.

Основними зовнішніми чинниками, які сьогодні формують стратегічне середовище для банків в Україні, є:

- 1) Повномасштабна війна, що впливає на макроекономічну стабільність, кредитну активність і регіональну інфраструктуру.
- 2) Активізація цифрової трансформації, включаючи автоматизацію, розвиток дистанційних каналів та впровадження технологій штучного інтелекту.
- 3) Зростання вимог до банківського сектору як з боку держави, так і з боку міжнародних партнерів.

З огляду на ці умови, було розроблено три стратегічні альтернативи розвитку АТ «ОТП БАНК» на середньостроковий період (2025–2027 роки), які відображають потенційні сценарії трансформації бізнес-моделі установи.

1. Цифрове лідерство з елементами кіберстійкості передбачає побудову високотехнологічної, цифрово орієнтованої моделі банку з акцентом на безпеку.

Ключові дії:

- масштабування мобільного та інтернет-банкінгу;
- впровадження AI у процеси обслуговування та управління ризиками;
- розвиток open banking;
- створення центрів кібербезпеки та підвищення захищеності інформаційної інфраструктури.

Переваги: відповідність очікуванням клієнтів, зниження витрат, підвищення швидкості обслуговування, захист даних.

Ризики: високі інвестиції в IT, залежність від цифрової інфраструктури, потреба у підготовці персоналу.

Доцільність: висока, особливо в умовах децентралізації, міграції та дистанційної зайнятості.

2. Регіональна експансія з урахуванням післявоєнного відновлення передбачає розширення присутності у регіонах, що демонструють економічне зростання, включаючи деокуповані та прифронтові території (у стабілізаційний період).

Ключові дії:

- відкриття нових точок присутності в західних та центральних регіонах;
- фокус на кредитування малого бізнесу, аграрного сектору та підприємців;
- участь у державних та міжнародних програмах відновлення економіки.

Переваги: підтримка регіональної економіки, підвищення довіри, можливість диверсифікації активів.

Ризики: політична нестабільність у частині регіонів, зростання кредитних ризиків.

Доцільність: середня, залежить від безпекової ситуації в конкретних областях.

3. Реалізація ESG-стратегії як основи сталого розвитку передбачає побудову екологічно та соціально відповідальної банківської моделі відповідно до міжнародних стандартів.

Ключові дії:

- фінансування «зелених» та соціально значущих проєктів;
- прозора нефінансова звітність за ESG(оцінка компанії за трьома напрямками: екологія, ставлення до людей та якість управління)-критеріями;
- корпоративне волонтерство, підтримка обороноздатності та відновлення інфраструктури.

Переваги: залучення зовнішнього фінансування (включаючи міжнародні програми), формування позитивного іміджу, підвищення довіри суспільства.

Ризики: довгий період окупності, потреба у зміні корпоративної культури.

Порівняльну характеристику зазначених стратегічних альтернатив представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика стратегічних альтернатив для АТ «ОТП БАНК» в умовах війни

Альтернатива	Суть стратегії	Переваги	Ризики	Часовий горизонт	Доцільність
Цифрове лідерство	Активне впровадження мобільного банкінгу, автоматизації процесів, AI, дистанційного обслуговування	Підвищення ефективності, масштабування без фізичної присутності, зниження витрат	Висока вартість цифровізації, кіберзагроз, залежність від IT-інфраструктури	2025–2027 (середньострокова)	Висока – дає змогу працювати у воєнний час і підвищити лояльність
Регіональна експансія	Відновлення/розширення регіональної присутності, особливо в деокупованих і безпечних областях	Залучення нових клієнтів, підтримка відновлення економіки регіонів	Воєнні ризики, фізичні загрози для персоналу, нерентабельність в окремих зонах	2026–2028 (довгострокова)	Обмежена – доцільна лише в стабільних регіонах
Зелена стратегія (ESG)	Орієнтація на фінансування сталих, екологічних та соціальних проєктів	Доступ до міжнародних фондів, імідж, перспективна ніша	Повільна окупність, потреба в переорієнтації бізнес-моделі	2025–2029 (середньострокова)	Висока – відповідає глобальним вимогам і дає нові джерела фінансування

Кожна з альтернатив має потенціал реалізації в умовах українських реалій, однак найбільш ефективною вбачається синергія цифрової трансформації з елементами ESG-підходу. Такий гібрид дозволяє одночасно адаптуватися до викликів війни, зміцнити довіру клієнтів, зменшити витрати, покращити обслуговування та залучити іноземне фінансування. При цьому пріоритетність реалізації кожної альтернативи має коригуватися відповідно до ходу бойових дій, рекомендацій регулятора та змін у макроекономічному середовищі.

3.2. Обґрунтування вибору стратегії розвитку банку

В умовах динамічного розвитку банківського ринку України, цифрової трансформації фінансових послуг, зміни клієнтських очікувань та зростання конкуренції, визначення ефективної стратегії розвитку АТ «ОТП БАНК» є ключовим фактором забезпечення його стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового успіху. Розгляд стратегічних альтернатив, сформованих у попередньому підрозділі, дозволив проаналізувати кілька можливих векторів розвитку, однак саме вибір найбільш оптимальної стратегії має базуватись на глибокому аналізі внутрішніх ресурсів банку, ринкового середовища, ризиків та потенційної вигоди.

З урахуванням проведеного SWOT-аналізу, аналізу ресурсного потенціалу банку та сучасних тенденцій банківської сфери, найбільш релевантною та перспективною для АТ «ОТП БАНК» є стратегія інтенсивного цифрового зростання, яка поєднує елементи інноваційного розвитку, розширення цифрових каналів обслуговування, впровадження фінтех-рішень та персоналізованих продуктів.

У таблиці 3.2 наведено структуру початкових інвестиційних витрат за проектом удосконалення корпоративної стратегії АТ «ОТП Банк» шляхом цифровізації інвестпродуктів. Витрати охоплюють придбання програмного забезпечення, інтеграційні роботи, серверну інфраструктуру, навчання

персоналу та маркетингові заходи. Загальна сума становить 18,5 млн грн, що формує базовий обсяг капіталовкладень.

Таблиця 3.2

Інвестиційні витрати

Стаття	Опис	Сума, тис. грн	Період	Примітка
Програмна ліцензія платформи	ПЗ для торгівлі інвестпродуктами	6 500	Рік 0	Одноразово
Розробка та інтеграція (CRM)	Розробка, тестування, кібербезпека	7 200	Рік 0	Одноразово
Серверна інфраструктура/хмара	Сервери, сховище, середовище відмовостійкості	2 800	Рік 0	Одноразово
Навчання персоналу	Тренінги /комплаєнс/операції	800	Рік 0	Одноразово
Маркетинг запуску	Кампанія для VIP/affluent сегментів	1 200	Рік 0	Одноразово
Разом		18 500		

На користь обрання саме цієї стратегії свідчить низка аргументів:

Розвинена ІТ-інфраструктура та наявність висококваліфікованого персоналу створюють передумови для масштабного впровадження нових цифрових сервісів, автоматизації процесів та використання аналітики даних у прийнятті рішень.

Позитивна динаміка нематеріальних активів банку, зокрема інвестицій у програмне забезпечення, штучний інтелект, мобільний банкінг, вказує на готовність банку до цифрової трансформації та створення нових точок взаємодії з клієнтами.

Стабільна фінансова позиція: банк демонструє стійку прибутковість, зростання активів і капіталу, що дозволяє залучати інвестиції у розвиток без ризику порушення фінансової рівноваги.

Тенденції споживацької поведінки свідчать про переорієнтацію клієнтів на дистанційне обслуговування, мобільні застосунки, Open Banking-платформи. АТ «ОТП БАНК» вже має досвід у цих напрямках, що значно знижує бар'єри для масштабування цифрових каналів.

Конкурентний аналіз показує, що провідні банки-лідери активно інвестують у фінтех-рішення, AI-інструменти. Щоб зберегти позиції на ринку, ОТП Банк має не лише наздоганяти ці тренди, а й задавати нові стандарти в обслуговуванні.

Підвищення ефективності операційної діяльності завдяки цифровізації дозволяє скоротити витрати, зменшити плинність кадрів через автоматизацію рутинних функцій, підвищити рівень задоволеності клієнтів і пришвидшити адаптацію до регуляторних змін.

Таким чином, стратегія інтенсивного цифрового зростання є найбільш обґрунтованою з погляду ресурсної бази банку, ринкової кон'юнктури та перспектив формування унікальної ціннісної пропозиції. Її реалізація забезпечить банку не лише укріплення позицій у сегменті роздрібного і корпоративного банкінгу, а й трансформацію в інноваційного цифрового гравця на фінансовому ринку.

Реалізація оновленої корпоративної стратегії, що передбачає інтенсивне цифрове зростання АТ «ОТП БАНК», вимагає створення чіткої системи управлінських, технологічних, організаційних і кадрових механізмів, які забезпечать ефективне втілення стратегічних цілей у практичну діяльність банку. Ці механізми повинні враховувати специфіку банківської сфери, вимоги регуляторів, тенденції ринку та внутрішній потенціал установи.

Для досягнення стратегічних цілей доцільним є створення спеціального підрозділу – Центру цифрових інновацій та трансформацій, який координуватиме всі процеси цифрового оновлення. Його функціями будуть: управління фінтех-проектами, взаємодія з IT-департаментом, планування цифрових продуктів, впровадження open banking-платформ. Також доцільно впровадити проектно-орієнтований підхід до реалізації ініціатив із формуванням міжфункціональних команд.

Для реалізації цифрової стратегії банк має передбачити у своєму бюджеті цільове фінансування на рівні 8–10% від загального інвестиційного портфеля. Основними напрямками інвестування будуть:

модернізація мобільного банкінгу та інтернет-платформи;
впровадження систем штучного інтелекту (AI) для обслуговування клієнтів (чат-боти, скоринг-системи);
цифрова ідентифікація, біометричні рішення;
кібербезпека та хмарні технології.

З огляду на високі вимоги до компетенцій у цифровому середовищі, банк має:

запровадити програму перекваліфікації персоналу;
активно залучати IT-фахівців, аналітиків даних, дизайнерів.
розвивати внутрішню освітню платформу OTP Academy із курсами з цифрових технологій, управління змінами, продуктового мислення;
впровадити систему гнучкого управління персоналом та нематеріальної мотивації для підвищення залученості.

Значну роль відіграє технологічна архітектура. Основні напрямки:
створення open API для інтеграції з фінтех-компаніями;
впровадження блокчейн-інструментів у транзакційні процеси;
автоматизація бек-офісу через RPA (роботизована автоматизація процесів);

Для стимулювання залучення клієнтів банк має:
реалізувати комплексну digital-кампанію з просування оновлених сервісів;
осилити роботу в соціальних мережах та мобільних платформах;
запустити інструменти клієнтського зворотного зв'язку (відгуки, NPS-опитування);
формуванню партнерства з маркетплейсами, мобільними додатками, платформами доставки.

Успішна реалізація оновленої корпоративної стратегії АТ «ОТП БАНК» потребує чіткого механізму впровадження, який охоплює організаційні, фінансові, кадрові, технологічні, маркетингові та аналітичні аспекти. У таблиці 3.3 представлено комплекс таких механізмів із вказанням їх змісту та

очікуваних результатів, що дозволяє забезпечити цілісність і системність трансформаційного процесу.

Таблиця 3.3

Механізми реалізації оновленої корпоративної стратегії АТ «ОТП БАНК»

Напрямок механізму	Опис механізму	Очікуваний результат
Організаційний	Створення Центру цифрових інновацій, проектний підхід, крос-функціональні команди.	Скоординована реалізація цифрових проектів, підвищення ефективності управління.
Фінансово-ресурсний	Цільове інвестування в цифрові технології (8–10% від загального бюджету).	Забезпечення фінансової спроможності реалізації стратегії.
Кадровий	Програми reskilling, залучення IT-фахівців, розвиток OTP Academy.	Формування цифрових компетенцій у персоналу.
Технологічний	Впровадження open API, RPA, Big Data, блокчейн-рішень.	Автоматизація, підвищення швидкості й безпеки процесів.
Маркетинговий	Digital-кампанії, соціальні мережі, партнерства з платформами.	Розширення клієнтської бази, покращення клієнтського досвіду.
Контрольно-аналітичний	Система KPI: цифрова активність, якість IT-рішень.	Моніторинг ефективності реалізації стратегії.

Ефективність реалізації стратегії повинна систематично оцінюватися за допомогою KPI. До ключових індикаторів пропонується включити:

- приріст цифрових клієнтів (% від загальної бази);
- рівень конверсії в онлайн-каналах;
- частка операцій, проведених у цифровому середовищі;
- індекс задоволеності клієнтів;
- ефективність впроваджених IT-продуктів (швидкість, стабільність, кількість помилок). (Див.табл3.4).

Таблиця 3.4

Ефективність реалізації стратегії цифрової трансформації АТ «ОТП БАНК»

Показник	Значення / Розрахунок	Коментар
Чистий прибуток у 2024 році	4,1 млрд грн	Потенціал для інвестування в цифрові ініціативи
Приріст активів	+11,5% → 113,8 млрд грн	Сигнал фінансової стійкості

Показник	Значення / Розрахунок	Коментар
Приріст кредитного портфеля	+25% → 32,1 млрд грн	Зростання активності банку
План інвестицій у цифрову трансформацію	8–10% від інвестбюджету ≈ 300–400 млн грн на 3 роки	Прогнозована сума
Очікуване зростання цифрових клієнтів	з 52% до 75% → +23 п.п. (~300 тис. осіб)	Прямий КРІ проєкту
Очікуване скорочення витрат	≈ 50 млн грн / рік	Ефект автоматизації
Приріст доходу від цифрових каналів	+15–20% / рік → +150–200 млн грн / рік	Додатковий дохід
NPV (чиста приведена вартість)	~180 млн грн	Враховано дисконт і доходи
ROI (рентабельність інвестицій)	54–60%	Висока прибутковість проєкту
Payback Period (період окупності)	1,5–2 роки	Швидка окупність

У таблиці 3.4 наведено ключові показники, які характеризують поточний фінансовий стан АТ «ОТП БАНК» та обґрунтовують доцільність реалізації стратегії цифрової трансформації.

По-перше, банк має стійку фінансову базу для інвестування: у 2024 році чистий прибуток склав 4,1 млрд грн, активи зросли на 11,5%, а кредитний портфель — на 25%, до 32,1 млрд грн. Це демонструє зростання обсягів операційної діяльності та наявність ресурсів для масштабування.

На цифрову трансформацію заплановано 8–10% від інвестиційного бюджету, що еквівалентно 300–400 млн грн на 3 роки. Такі вкладення орієнтовані на покращення клієнтського досвіду, автоматизацію процесів та зростання цифрових каналів доходу.

Очікувані результати є реалістичними та вимірюваними:

Частка цифрових клієнтів має зрости з 52% до 75% (тобто на 23 п.п., що еквівалентно ≈300 тис. нових користувачів);

Скорочення операційних витрат завдяки автоматизації складе до 50 млн грн на рік;

Щодо фінансових показників проєкту, розраховано такі індикатори ефективності: (Див.табл3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок ключових інвестиційних показників цифрової трансформації АТ «ОТП Банк»

Показник	Формула	Вихідні дані	Розрахунок	Результат
NPV (чиста приведена вартість)	$NPV = \sum CF_t / (1+r)^t - I_0$	Початкові інвестиції: 350 млн грн; CF: +200 млн грн/рік; r = 12%; t = 3 роки	$NPV = 200/1,12 + 200/1,12^2 + 200/1,12^3 - 350$	≈ +180 млн грн
ROI (рентабельність інвестицій)	$ROI = (\text{Прибуток}/\text{Інвестиції}) \times 100\%$	Інвестиції: 350 млн грн; Прибуток: 600 млн грн	$ROI = (600-350)/350 \times 100\%$	54–60%
Payback Period (період окупності)	$PP = \text{Інвестиції} / \text{Грошовий потік}$	Інвестиції: 350 млн грн; CF: 200 млн грн/рік	$PP = 350/200$	≈ 1,5–2 роки

Завдяки використанню вже наявної ІТ-інфраструктури, високої операційної ефективності (рентабельність активів — 3,8%) та зростаючого кредитного портфеля, впровадження цифрової стратегії забезпечує високу економічну доцільність і короткий горизонт окупності. Це підтверджує її стратегічну обґрунтованість і практичну реалістичність.

Таким чином, реалізація оновленої корпоративної стратегії вимагає системного, багаторівневого підходу. Лише синергія сучасних технологій, розвинутої організаційної структури, професійної команди та орієнтації на клієнта забезпечить АТ «ОТП БАНК» лідерські позиції у цифровій трансформації банківської галузі.

Оцінка ефективності реалізації запропонованої корпоративної стратегії АТ «ОТП БАНК» є ключовим етапом стратегічного управління, який дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей, виявити відхилення та своєчасно скоригувати управлінські рішення. Для цього застосовуються як кількісні, так і якісні індикатори, що охоплюють фінансову, клієнтську, операційну, інноваційну та кадрову сфери.

У фінансовому вимірі основними показниками ефективності стратегії є:

Темпи зростання чистого прибутку, які мають досягати не менше 10% щороку.

Підвищення рентабельності активів (ROA) і капіталу (ROE): прогнозується зростання ROA до 6,5% та ROE – до 39% у найближчі два роки.

Збільшення обсягу кредитного портфеля на 12–15% щороку при одночасному зниженні частки проблемних кредитів до рівня <4%.

У клієнтській площині ключовими критеріями є:

Зростання частки цифрових клієнтів до 80% загальної бази до кінця 2026 року.

Підвищення рівня задоволеності клієнтів до 75 пунктів.

Залучення нових клієнтів – не менше 100 тис. щороку, з особливим акцентом на сегмент МСБ і молодь.

В операційній сфері передбачається:

Зниження операційних витрат на 5–7% за рахунок автоматизації та централізації back-office функцій.

Підвищення ефективності процесів: скорочення середнього часу обробки запитів клієнтів на 30%.

Впровадження єдиної ІТ-екосистеми, що дозволить уникнути дублювання функцій і спростити інтеграцію нових цифрових сервісів.

В інноваційній площині очікується:

Запуск щонайменше 5 нових цифрових продуктів щороку.

Підвищення частки доходів від фінтех-продуктів до 25% у структурі загального доходу.

Розширення партнерської мережі на базі open-banking до 15 фінансових сервісів до кінця 2026 року.

У кадровому вимірі важливими є:

Зменшення плинності кадрів до <10%.

Підвищення рівня залученості персоналу (eNPS) до 70%.

Розширення програм розвитку талантів і формування кадрового резерву, зокрема через OTP Academy.

У таблиці 3.6 подано перелік основних KPI із встановленими цільовими значеннями до 2026 року. (див.табл3.6).

Таблиця 3.6

Ключові індикатори ефективності реалізації стратегії АТ «ОТП БАНК»

Сфера оцінки	Індикатор	Цільове значення до 2027 року
Фінансова	Темпи зростання чистого прибутку	≥ 10% щороку
Фінансова	Рентабельність активів (ROA)	≥ 6,5%
Фінансова	Рентабельність капіталу (ROE)	≥ 39%
Фінансова	Частка проблемних кредитів (NPL)	< 4%
Клієнтська	Частка цифрових клієнтів	≥ 80%
Клієнтська	Індекс задоволеності клієнтів (NPS)	≥ 75
Клієнтська	Приріст нових клієнтів щороку	≥ 100 тис.
Операційна	Скорочення операційних витрат	5–7%
Операційна	Скорочення часу обробки запитів	-30%
Інноваційна	Кількість нових цифрових продуктів щороку	≥ 5
Інноваційна	Частка доходів від фінтех-продуктів	≥ 25%
Інноваційна	Кількість партнерських сервісів (Open banking)	≥ 15
Кадрова	Плинність кадрів	< 10%
Кадрова	Індекс залученості персоналу (eNPS)	≥ 70%

Сукупність зазначених критеріїв дозволяє здійснити багатовимірний моніторинг реалізації стратегії, своєчасно виявляти ризики, удосконалювати процеси та досягати високої ефективності функціонування банку. Особливе значення має створення системи стратегічного контролінгу, яка інтегрує фінансові і нефінансові KPI, забезпечуючи прозорість управління і результативність впроваджених змін.

Висновки до розділу 3

Здійснено всебічний аналіз стратегічних перспектив розвитку АТ «ОТП БАНК» з урахуванням сучасних тенденцій у банківській сфері, що дозволило визначити релевантні стратегічні альтернативи, обґрунтувати вибір оптимального напрямку та розробити ефективні механізми реалізації оновленої корпоративної стратегії.

Проведений аналіз виявив, що серед сучасних викликів і трендів найвагомішими є цифровізація, посилення кібербезпеки, вимоги клієнтоорієнтованості, конкуренція з боку фінтех-компаній та регуляторна адаптивність. Відповідно до цього, банк може обрати серед кількох стратегічних напрямів: інтенсивного цифрового зростання, розвитку партнерської екосистеми, оптимізації операційної ефективності або диверсифікації продуктового портфеля.

На основі порівняльного аналізу обрано стратегію цифрової трансформації з фокусом на клієнтський досвід, що відповідає сильним сторонам банку – високому рівню ІТ-розвитку, наявності гнучкої організаційної структури та стабільному фінансовому становищу.

Розроблені механізми реалізації передбачають конкретні заходи у сферах: цифрової інфраструктури, продуктових інновацій, внутрішньої трансформації персоналу, маркетингової політики та управління ризиками. Зокрема, особливу увагу приділено впровадженню штучного інтелекту, автоматизації процесів, персоналізованому підходу до обслуговування клієнтів і системі управління талантами.

Для оцінки ефективності запропоновано систему КРІ, що охоплює фінансові, операційні, клієнтські та HR-показники. Їх динаміка дозволить оперативно коригувати стратегічні заходи та забезпечити досягнення цілей банку в умовах високої конкуренції та трансформаційного середовища. Таким чином, обрана стратегія та розроблені інструменти її реалізації формують надійну основу для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності АТ «ОТП БАНК» і підвищення його ринкової

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження корпоративної стратегії підприємства та шляхів її реалізації дало змогу комплексно оцінити теоретичні засади стратегічного управління, проаналізувати фінансово-економічний стан АТ «ОТП БАНК» та обґрунтувати перспективні напрями його подальшого розвитку. Узагальнення результатів трьох розділів підтверджує, що ефективно сформована та реалізована корпоративна стратегія є ключовим чинником довгострокової стабільності й конкурентоспроможності банківської установи.

У першому розділі встановлено, що корпоративна стратегія визначає довгострокові орієнтири розвитку підприємства, забезпечує узгодженість цілей, ресурсів і управлінських рішень, а також формує здатність компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Аналіз наукових підходів показав, що для банківських установ стратегія має враховувати не лише ринкові фактори, а й регуляторні обмеження, цифровізацію фінансових послуг та підвищені ризики. Теоретичне обґрунтування типів корпоративних стратегій (зростання, стабілізації, диверсифікації та скорочення) створило методичну основу для оцінювання реальної стратегічної практики АТ «ОТП БАНК».

У другому розділі здійснено аналіз фінансово-економічного стану банку, який засвідчив позитивну динаміку основних показників діяльності у 2022–2024 роках. Зокрема, активи АТ «ОТП БАНК» зросли з 91 006 млн грн у 2022 році до 113 811 млн грн у 2024 році, що відповідає приросту на 22 805 млн грн або понад 25% за аналізований період. Власний капітал банку збільшився з 11 631 млн грн до 20 609 млн грн, тобто на 8 978 млн грн або майже 77%, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості та зростання внутрішнього потенціалу розвитку.

Особливо показовою є динаміка фінансових результатів: прибуток до оподаткування зріс з 726 млн грн у 2022 році до 7 549 млн грн у 2024 році, а чистий прибуток — з 597 млн грн до 4 120 млн грн, що означає зростання більш ніж у 6,9 рази. У 2023 році банк зафіксував стрибок чистого прибутку на 3 115

млн грн (+521,6%), а у 2024 році — подальше зростання на 408 млн грн (+11,0%), що підтверджує стабілізацію та закріплення позитивних фінансових результатів.

Аналіз доходів і витрат показав, що чисті процентні доходи у 2023 році зросли на 26,1%, однак у 2024 році дещо скоротилися на 1%, що свідчить про потребу диверсифікації джерел доходів. Водночас чисті комісійні доходи залишалися стабільними на рівні 1,9 млрд грн, а інші операційні доходи у 2024 році зросли на 71,3%, що частково компенсувало зростання адміністративних та операційних витрат, які за 2024 рік збільшилися на 18,2%. Загалом це свідчить про достатній фінансовий потенціал банку, але й про необхідність підвищення операційної ефективності.

Аналіз зобов'язань банку показав оптимізацію їх структури: загальний обсяг зобов'язань скоротився з 566 млрд грн у 2022 році до 367 млрд грн у 2024 році, тобто на 40%, що позитивно вплинуло на фінансову стійкість. Водночас кошти клієнтів зросли з 78 до 90 млрд грн (+9,8%), що свідчить про зростання довіри клієнтів до банку та зміцнення його ринкових позицій.

У третьому розділі обґрунтовано доцільність реалізації стратегії інтенсивного цифрового зростання АТ «ОТП БАНК». Враховуючи зростання чистого прибутку, стабільну капіталізацію та позитивну динаміку активів, банк має фінансові можливості для інвестування в цифрові технології, автоматизацію бізнес-процесів і розвиток онлайн-каналів обслуговування. Запропоновані стратегічні заходи спрямовані на подальше збільшення кількості digital-клієнтів, скорочення операційних витрат і зростання доходів від небанківських та комісійних послуг, що є особливо важливим з огляду на незначне скорочення процентних доходів у 2024 році.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що АТ «ОТП БАНК» у 2022–2024 роках продемонстрував стійке фінансове зростання, суттєве підвищення прибутковості та зміцнення капітальної бази, що створює надійне підґрунтя для реалізації корпоративної стратегії цифрового розвитку. Реалізація запропонованих стратегічних рішень дозволить банку не лише зберегти позитивну динаміку фінансових показників, а й підвищити

конкурентоспроможність, ефективність діяльності та адаптивність до викликів сучасного фінансового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. *Стратегічне управління: підручник*. Київ; Львів: Центр Європи, 2007. 520 с.
2. Баценко Л. М. *Корпоративна стратегія банку*. Збірник наукових праць – ДП “КНУТЕ”. 2023. Вип. 20. С. 33–46.
3. Білоусова І. В., Ковальчук О. М. *Сучасні тенденції розвитку банківської системи України в умовах цифровізації*. Фінанси України. 2022. № 12. С. 45–53.
4. Бондаренко О. М. *Стратегічне планування в банківській сфері: теоретичні основи та практичні аспекти*. Економіка і прогнозування. 2023. № 3. С. 60–66.
5. Борисюк О., Матвійчук Н., Хмелярська Л. *Особливості розвитку фінансового ринку України в роки війни*. Економіка і суспільство. 2024. № 60. С. 76–83.
6. Вплив цифровізації на ефективність банківської діяльності. Фінанси, банківська справа та страхування. 2024. № 3. С. 45–59.
7. Вплив цифровізації на трансформацію банківського сектору. Вісник військового університету. 2024. № 3. С. 101–116.
8. Гончаренко Т. П. *Аналіз моделей бізнес-стратегії банків: міжнародний та вітчизняний досвід*. Економічний аналіз. 2020. Т. 30, № 1. С. 42–49.
9. Губський О. А. *Стратегічне управління розвитком підприємств: монографія*. Київ: КНЕУ, 2019. 312 с.
10. Данилюк М. О. *Роль стратегічного менеджменту в забезпеченні стійкого розвитку банківської системи України*. Економіка і суспільство. 2023. № 59. С. 105–111.
11. Каплан Р., Нортон Д. *Балансована система показників: від стратегії до дії*. Київ: Бізнес-Клуб, 2004. 320 с.

12. Кльоба Л. Г. *Цифровізація банків – інноваційний напрям розвитку*. Економіка і управління. 2018. № 12. С. 86–94.
13. Ковальчук І. С. *Роль стратегічного планування в забезпеченні конкурентоспроможності банківських установ*. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2022. № 3(44). С. 112–118.
14. Козак Ю. Г. *Роль стратегічного управління в забезпеченні конкурентоспроможності банківських установ*. Економіка та держава. 2023. № 8. С. 92–97.
15. Кравченко Ю. І. *Сучасні підходи до формування корпоративної стратегії банку*. Фінанси, облік і аудит. 2022. № 3(50). С. 90–96.
16. Кретов Д. Ю. *Цифровізація банківського сектору України: сучасний стан та перспективи розвитку*. Сталій розвиток економіки. 2024. № 2(49). С. 35–48.
17. Кретов Д. Ю. *Розвиток корпоративного банкінгу в умовах цифровізації*. Economy Journal. 2024. № 6. С. 75–89.
18. Литвиненко Л. М. *Стратегічне управління банком в умовах нестабільного економічного середовища*. Економіка та держава. 2023. № 7. С. 78–82.
19. Мельник Т. М., Савчук О. В. *Управління персоналом банку в умовах цифрової трансформації*. Економіка та держава. 2023. № 5. С. 89–92.
20. Мінцберг Г. *Школи стратегій: навчальний посібник*. Київ: КНЕУ, 2005. 464 с.
21. Мозіль М. В. *Розвиток банківських цифрових послуг в Україні*. Львівський національний університет. 2024. Монографія. 160 с.
22. Морозова Т. П. *Стратегічне управління персоналом у банківських установах: сучасні виклики та перспективи*. Економіка та держава. 2023. № 6. С. 85–89.
23. Олійник О. В. *Трансформація банківських стратегій в умовах цифрової економіки*. Економіка і прогнозування. 2023. № 2. С. 45–52.

24. Петренко Л. О. *Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності банківських установ*. Бізнес Інформ. 2022. № 9. С. 123–128.
25. Повод Т. М. *Цифровізація банківської сфери: світові тренди та українські реалії*. Economy and Society. 2025. № 1. С. 12–27.
26. Портер М. *Конкурентна стратегія: аналіз галузей і конкурентів*. Київ: Основи, 1998. 390 с.
27. Семененко І. В. *Корпоративна стратегія банку: теоретичні аспекти та практичні підходи*. Вісник КНТЕУ. 2021. № 4. С. 56–62.
28. Сидоренко Л. О. *Формування корпоративної стратегії банку в умовах цифрової трансформації*. Фінанси України. 2022. № 11. С. 50–56.
29. Сич О. А. *Корпоративна соціальна відповідальність банків в Україні*. Intellect21. 2022. № 3. С. 55–68.
30. Сич О. А. *Розвиток корпоративної соціальної відповідальності банків*. NUFT Journal. 2022. № 2. С. 40–54.
31. *Стратегії управління банківською системою України*. Чернівецький ун-т. 2021. Монографія. 210 с.
32. *Стратегічне управління банком в сучасних умовах*. Чернівецький ун-т. 2022. Монографія. 178 с.
33. *Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року*. Монографія НБУ. 2021. 142 с.
34. *Стратегія розвитку фінансового сектору України*. НБУ. 2023. Монографія. 130 с.
35. Тимошик Н. С., Химич І. В. *Фінансовий сектор України: тенденції функціонування в умовах війни*. Економіка і суспільство. 2023. № 58. С. 112–119.
36. Тшонковскі К. *Моделювання банківської діяльності в умовах економічної нестабільності*. Київський економічний журнал. 2023. № 2. С. 58–73.
37. *Цифрова трансформація банківського сектору*. Karazin Digital Journal. 2023. № 4. С. 22–38.

38. Шевцов О. Й. *Стратегія управління фінансовою безпекою банку*. ONEU Visnyk. 2022. № 4. С. 29–44.
39. Шевченко І. В. *Управління змінами в банківських установах: стратегічний підхід*. Бізнес Інформ. 2022. № 10. С. 130–135.
40. Шелудько С. А. *Цифровізація банківської діяльності в Україні як виклик і рушій*. REICST Journal. 2025. Т. 5. С. 78–92.
41. Яковенко В. М. *Інноваційні підходи до управління банківськими ризиками в умовах нестабільного середовища*. Економіка та суспільство. 2023. № 57. С. 98–104.

ДОДАТКИ

Додаток А

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП БАНК» Окремий звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2024-2023 роки (у тисячах українських гривень)

роки

АКТИВИ

Стаття	2024	2023
Грошові кошти та їх еквіваленти	7,788,504	10,827,171
Кредити та аванси банкам	10,800,061	21,491,993
Кредити та аванси клієнтам	31,274,810	24,861,899
Інвестиції в цінні папери	62,374,094	43,360,299
Похідні фінансові активи	11,003	-
Інвестиції в дочірні, спільні та асоційовані підприємства	-	139,143
Інвестиційна нерухомість	24,634	24,634
Поточні податкові активи	64	40
Нематеріальні активи (без гудвілу)	566,795	486,795
Основні засоби	736,236	684,883
Інші фінансові активи	177,007	114,674
Інші нефінансові активи	57,556	51,951
Загальна сума активів	113,810,764	102,043,482

ЗОБОВ'ЯЗАННЯ

Стаття	2024	2023
Кошти банків	442	15,211
Кошти клієнтів	90,573,724	81,855,086
Похідні фінансові зобов'язання	1,333	22,758
Інші залучені кошти	46	53
Поточні зобов'язання з податку на прибуток	934,535	2,683,009
Резерви за кредитними зобов'язаннями та фінансовими гарантіями	252,717	246,958
Інші фінансові зобов'язання	1,162,200	1,162,001
Інші нефінансові зобов'язання	171,874	162,478
Відстрочені податкові зобов'язання	104,620	76,907
Загальна сума зобов'язань	93,201,491	86,224,461

КАПІТАЛ

Стаття	2024	2023
Статутний капітал	6,186,023	6,186,023

Стаття	2024	2023
Нерозподілений прибуток	12,203,942	7,484,733
Емісійний дохід	405,075	405,075
Результат від операцій з акціонером	1,236,294	1,236,294
Інші резерви	577,939	506,896
Загальна сума власного капіталу	20,609,273	15,819,021

Звіт про прибуток або збиток за 2024 рік

Стаття	2024	2023
Процентні доходи	11,851,747	12,121,526
Процентні витрати	(3,262,122)	(3,480,867)
Чистий процентний дохід	8,589,625	8,640,659
Комісійні доходи	1,898,570	1,869,768
Комісійні витрати	(902,622)	(739,463)
Інші доходи	155,874	91,475
Прибуток/збиток від операцій з фін. інструментами (через прибуток або збиток)	602,649	(102,552)
Прибуток/збиток від боргових інструментів (через інший сукупний дохід)	54,294	(24,491)
Прибуток від операцій з іноземною валютою	312,252	378,182
Переоцінка іноземної валюти	(397,500)	206,885
Зменшення збитків від зменшення корисності (МСФЗ 9)	552,653	120,458
Інші витрати	(165,222)	(220,011)
Збиток від модифікації фінансових активів	(15,456)	(129,729)
Витрати на оплату праці	(1,978,061)	(1,679,418)
Амортизація	(393,820)	(341,058)
Інші адміністративні та операційні витрати	(764,443)	(647,867)
Прибуток до оподаткування	7,548,793	7,422,838
Податок на прибуток	(3,428,713)	(3,710,531)
Чистий прибуток за рік	4,120,080	3,712,307

Прибуток на акцію

Показник	2024	2023
Середньозважена кількість простих акцій	499,238	499,238
Базисний та розбавлений прибуток на акцію (грн)	8,253	7,436

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його імені:

Володимир Мудрий Голова Правління

Наталя Дюба Головний бухгалтер

15 квітня 2025 року

Додаток Б

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП БАНК» Окремий звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2023-2022 роки (у тисячах українських гривень)

АКТИВИ

Стаття	2023	2022
Грошові кошти та їх еквіваленти	10,827,171	4,749,260
Кредити та аванси банкам	21,491,993	21,720,592
Кредити та аванси клієнтам	24,861,899	29,892,900
Інвестиції в цінні папери	43,360,299	32,852,589
Похідні фінансові активи	-	3,246
Інвестиції в дочірні, спільні та асоційовані підприємства	139,143	139,143
Інвестиційна нерухомість	24,634	24,634
Поточні податкові активи	40	5
Відстрочені податкові активи	-	65,407
Нематеріальні активи (без гудвілу)	486,795	362,306
Основні засоби	684,883	802,462
Інші фінансові активи	114,674	330,426
Інші нефінансові активи	51,951	62,568
Загальна сума активів	102,043,482	91,005,538

ЗОБОВ'ЯЗАННЯ

Стаття	2023	2022
Кошти банків	15,211	231
Кошти клієнтів	81,855,086	77,736,460
Похідні фінансові зобов'язання	22,758	9,233
Інші залучені кошти	53	159
Поточні зобов'язання з податку на прибуток	2,683,009	119,500
Резерви за кредитними зобов'язаннями та фінансовими гарантіями	246,958	301,643
Інші фінансові зобов'язання	1,162,001	1,070,480
Інші нефінансові зобов'язання	162,478	137,164
Відстрочені податкові зобов'язання	76,907	-
Загальна сума зобов'язань	86,224,461	79,374,870

КАПІТАЛ

Стаття	2023	2022
Статутний капітал	6,186,023	6,186,023
Нерозподілений прибуток	7,484,733	3,772,426

Стаття	2023	2022
Емісійний дохід	405,075	405,075
Результат від операцій з акціонером	1,236,294	1,236,294
Інші резерви	506,896	30,850
Загальна сума власного капіталу	15,819,021	11,630,668

Звіт про прибуток або збиток за 2023 рік

Стаття	2023	2022
Процентні доходи	12,121,526	8,787,828
Процентні витрати	(3,480,867)	(1,981,446)
Чистий процентний дохід	8,640,659	6,806,382
Комісійні доходи	1,869,768	1,785,441
Комісійні витрати	(739,463)	(663,787)
Інші доходи	91,475	128,973
Чистий прибуток/збиток від операцій з фін. інструментами (через прибуток або збиток)	(102,552)	100,893
Чистий прибуток/збиток від боргових фін. інструментів через інший сукупний дохід	(24,491)	(7,847)
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою	378,182	713,690
Чистий прибуток від переоцінки іноземної валюти	206,885	70,226
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитків (МСФЗ 9)	120,458	(5,658,273)
Інші витрати	(220,011)	(134,244)
Збиток від модифікації фінансових активів	(129,729)	(100,254)
Витрати на оплату праці	(1,679,418)	(1,408,154)
Амортизаційні витрати	(341,058)	(341,116)
Інші адм. та операційні витрати	(647,867)	(565,299)
Прибуток до оподаткування	7,422,838	726,411
Податок на прибуток	(3,710,531)	(129,305)
Чистий прибуток за рік	3,712,307	597,106

Окремий звіт про сукупний дохід за 2023 рік

Стаття	2023	2022
Чистий прибуток за рік	3,712,307	597,106
Інший сукупний дохід (не перекласифікується у прибуток) – інвестиції в капітал	71	1,172
Зміна справедливої вартості інвест. (через інший сукупний дохід)	202,824	(110,475)
Резерв під очікувані кредитні збитки за інвест.	410,510	68,492
Перекласифікація прибутку при вибутті інвестицій	24,491	7,847
Податок на прибуток (у складі іншого сукупного доходу)	(161,850)	6,145
Загальний інший сукупний дохід (після податку)	476,046	(26,819)

Стаття	2023	2022
Загальна сума сукупного доходу	4,188,353	570,287

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його імені:

Володимир Мудрий Голова Правління

Наталя Дюба Головний бухгалтер

26 квітня 2023 року

Додаток В

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП БАНК» Примітки до окремої фінансової звітності. Нематеріальні активи за винятком гудвілу та основні засоби 2022-2024 роки (у тисячах українських гривень)

Нематеріальні активи представлені таким чином:

Показник	Ліцензії	Програмне забезпечення	Інші нематеріальні активи	Всього
Первісна вартість				
31 грудня 2022 року	341 205	591 326	32	932 563
Надходження та внутрішні переміщення	107 345	161 188	83	268 616
Вибуття	-	-	-	(952)
31 грудня 2023 року	448 550	751 562	115	1 200 227
Надходження та внутрішні переміщення	69 459	197 170	28	266 657
Вибуття	(3 828)	-	-	(3 828)
31 грудня 2024 року	514 181	948 732	143	1 463 056
Накопичена амортизація				
31 грудня 2022 року	259 033	311 211	13	570 257
Нарахування за рік	36 562	107 550	15	144 127
Списано при вибутті	-	(952)	-	(952)
31 грудня 2023 року	295 595	417 809	28	713 432
Нарахування за рік	53 868	132 770	19	186 657
Списано при вибутті	(3 828)	-	-	(3 828)
31 грудня 2024 року	345 635	550 579	47	896 261
Чиста балансова вартість				

Показник	Ліцензії	Програмне забезпечення	Інші нематеріальні активи	Всього
31 грудня 2023 року	152 955	333 753	87	486 795
31 грудня 2024 року	168 546	398 153	96	566 795

Нематеріальні активи за винятком гудвілу та основні засоби
(продовження) Основні засоби та активи з права користування представлені
таким чином:

Перелік вартості	Будівлі та інша нерухомість	Меблі та інше обладнання	Інші необоротні матеріальні активи	Транспортні засоби	Незавершене будівництво	Активи з права користування	Всього
31 грудня 2022 року	130,859	717,016	14,788	32,643	40,695	601,589	1,537,590
Надходження та внутрішні переміщення	-	9,664	10,529	13,061	8,557	110,826	242,637
Вибуття	-	(12,711)	(128)	(550)	(5,971)	(107,029)	(126,389)
Зміни після повторної оцінки та модифікації договорів	-	-	-	-	-	16,662	16,662
31 грудня 2024 року	130,859	840,541	13,654	47,930	43,260	622,323	1,788,567

Накопичена амортизація

Дата	Будівлі	Меблі	Інші активи	Транспорт	Активи з права користування	Всього
31 грудня 2023 року	34,651	409,359	12,423	23,207	281,488	875,128
31 грудня 2024 року	40,174	532,473	8,346	30,575	366,763	1,052,331

Чиста балансова вартість

Дата	Будівлі	Меблі	Інші активи	Транспорт	Незавершене	Права користування	Всього
31 грудня 2023 року	93,446	297,816	2,365	8,437	24,368	241,131	684,883
31 грудня 2024 року	90,685	308,068	5,308	17,355	43,260	255,560	736,236