

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

Завідувач кафедри

економіки і права

Заїнчковський А. О.

«27» січня 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Орехівської Валентини Петрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Обґрунтування вибору стратегії підприємства»

керівник роботи Новойтенко Ірина Віталіївна, к.е.н., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «27» січня 2021 року № 50-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 02 червня 2021 року

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти України, монографії, посібники, підручники, наукові статті відповідно до обраної теми, фінансова та звітність за 2018-2019 роки АТ «ОТП Банк» мережа Інтернет

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

Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти формування стратегії підприємства;

1.1. Стратегія підприємства: сутність, класифікація та етапи розробки; 1.2. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства; 1.3. Методичні підходи до вибору стратегії підприємства.

Розділ 2. Аналіз стратегічної діяльності АТ «ОТП Банк»; 2.1. Загальна характеристика АТ «ОТП Банк»; 2.2. Аналіз балансу та основних показників діяльності АТ «ОТП Банк»; 2.3. Стратегічний аналіз середовища АТ «ОТП Банк»; 2.4. Оцінка стратегій АТ «ОТП Банк».

Розділ 3. Напрями стратегічного розвитку АТ «ОТП Банк» та їх реалізація;

3.1. Тенденції розвитку банківської діяльності в Україні і світі; 3.2.

Обґрунтування напрямів удосконалення стратегії банку; 3.3. Вплив запропонованого заходу на посилення сильних сторін АТ «ОТП Банк».

5. Перелік графічного матеріалу: робота містить 22 таблиці, 11 рисунків і 4 додатки

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____ 27 січня 2021 року _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розроблення та затвердження плану роботи керівником	15.02.2021 р	виконано
2	Написання розділу 1	15.03.2021 р.	виконано
3	Робота над розділом 2	15.04.2021 р	виконано
4	Підготовка розділу 3	15.05.2021 р.	виконано
5	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проекту доповіді, презентації. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	28.05.2021 р.	виконано
6	Проходження перевірки на плагіат	01.06.2021 р.	виконано
7	Попередній захист кваліфікаційної роботи	02.06.2021 р	виконано
8	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу Кафедри	02.06.2021 р.	виконано
9	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	01.06.2021 р	виконано
10	Захист кваліфікаційної роботи	15.06.2021 р.	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Орехівська В.П. _____
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Новоїтенко І.В. _____
(прізвище та ініціали)

Анотація

Орехівська В.П. Обґрунтування вибору стратегії підприємства –
Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня “Бакалавр” за спеціальністю 051 «Економіка», освітньою програмою “Економіка підприємства”. – Національний університет харчових технологій.

Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню теоретичних засад вибору стратегії підприємства, проведенню оцінки стратегічної діяльності АТ “ОТП Банк” та на основі дослідження трендів у банківському секторі запропоновано напрями удосконалення його стратегії.

У першому розділі “Теоретико - методичні аспекти формування стратегії підприємства” досліджено сутність, класифікацію та етапи розробки стратегії підприємства, особливості стратегічного аналізу середовища підприємства, методичні підходи до вибору стратегії підприємства.

У другому розділі “Аналіз стратегічної діяльності АТ «ОТП Банк»” наведено загальну характеристику АТ «ОТП Банк», проведено аналіз балансу та основних показників діяльності АТ «ОТП Банк», стратегічний аналіз середовища АТ «ОТП Банк», оцінку стратегій АТ «ОТП Банк».

У третьому розділі “Напрями стратегічного розвитку АТ «ОТП Банк»” та їх реалізація” розглянуто тренди у банківському секторі та запропоновано заходи удосконалення стратегії через впровадження технології захисту персональних даних.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загального висновку, списку літератури.

Ключові слова: стратегія підприємства, банк, стратегічний аналіз, захист персональних даних.

Summary

Orekhivska V.P. Rationale for choosing the strategy of the enterprise - Manuscript.

Qualification thesis for the educational degree "Bachelor" in specialty 051 "Economics", educational program "Economics of Enterprise". - National University of Food Technologies.

The qualification work is devoted to the research of the theoretical basics of the choice of enterprise strategy, assessment of the strategic activities of JSC "OTP Bank" and accepting the result of trends analysis in the banking sector proposed ways to improve its strategy.

The first chapter "Theoretical - methodological aspects of enterprise strategy formation" explores the essence, classification and stages of enterprise strategy development, features of strategic analysis of the enterprise environment, methodological approaches to the choice of enterprise strategy.

The second chapter "Analysis of strategic activity of JSC "OTP Bank" provides general characteristics of OTP Bank JSC, analysis of balance sheet and main indicators of JSC "OTP Bank" activity, strategic analysis of JSC "OTP Bank environment", assessment of JSC "OTP Bank" strategies.

In the third chapter "Directions of strategic development of JSC "OTP Bank" and their implementation analyzed trends in the banking sector and proposed measures to improve the strategy through the introduction of personal data protection technology.

The work consists of an introduction, three chapters, conclusions to each section, a general conclusion, a list of references.

Key words: enterprise strategy, bank, strategic analysis, personal data protection.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Стратегія підприємства: сутність, класифікація та етапи розробки.....	9
1.2 Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства	20
1.3 Методичні підходи до вибору стратегії підприємства.....	30
Висновок до розділу 1.....	42
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ОТП БАНК»	45
2.1. Загальна характеристика АТ «ОТП Банк»	45
2.2. Аналіз балансу та основних показників діяльності АТ «ОТП Банк».....	54
2.3. Стратегічний аналіз середовища АТ «ОТП Банк»	68
2.4. Оцінка стратегій АТ «ОТП Банк»	81
Висновок до розділу 2.....	83
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ АТ «ОТП БАНК» ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЯ	86
3.1 Тенденції розвитку банківської діяльності в Україні і світі.....	86
3.2. Напрями удосконалення стратегій банку	92
3.3. Обґрунтування заходів та їх вплив на показники діяльності АТ «ОТП Банк».....	98
Висновок до розділу 3.....	102
ВИСНОВОК.....	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	109
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми.Пандемія обумовила посилення уваги банків до впровадження цифрових технологій, у тому числі штучного інтелекту та машинного навчання, в усіх можливих сферах діяльності, а також агресивному зосередженні на оптимізації витрат, що позначилось на закритті філій та переведення лівової частки працівників на дистанційну роботу.

В центрі уваги банків інформація щодо відвідування сайтів, завантажених додатків, яка використовується для формування індивідуальних пропозицій. Банки переорієнтовуються з удосконалення приборної панелі, заходів, що викликають “Вау-ефект” до фокусування на захисті даних та мінімізації системних ризиків.

Зменшення джерел доходів та зростання кредитних ризиків в геометричній прогресії, конкурентний ринок, зростання очікувань споживачів та зовнішні сили спонукали банківську галузь досліджувати нові бізнес-моделі, зосереджені на цифрових рішеннях та хмарі.

Актуальним є створення таких бізнес-моделей та послуг, результатом яких є потужний відкритий банкінг. Трансформація застарілої платформи, впровадження цифрових технологій, співпраця з фінтех-компаніями та стійкість операційної діяльності відіграють важливу роль для збереження позиції на ринку, а в подальшому і зростанню.

Незважаючи на складні умови функціонування, банкам вдається захищати інтереси працівників, акціонерів та суспільства в цілому. Враховуючи вище зазначене, особливої актуальності набуває обґрунтування вибору стратегії банку з врахуванням сучасного стану та трендів розвитку.

Мета кваліфікаційної роботи. На основі аналізу теоретико-методичних та практичних засад вибору стратегії підприємства запропонувати напрями удосконалення стратегії АТ «ОТП Банк».

Для досягнення поставленої мети виконано наступні завдання:

- проведено аналіз діяльності основних показників банку;
- досліджено середовище функціонування АТ «ОТП Банк»;

- проведено оцінку стратегій АТ «ОТП Банк»;
- запропоновано напрями стратегічного розвитку АТ «ОТП Банк».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних та практичних засад діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є банківська діяльність АТ «ОТП Банк»

Інформаційною базою дослідження є фінансова звітність АТ «ОТП Банк», а також аналітичні огляди й науково-методичні публікації та дані офіційної Державної служби статистики України.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів; висновків до них, загального висновку, списку використаних джерел та додатків. Текстова частина викладена на 102 сторінках друкованого тексту. Робота містить 14 таблиць, 5 рисунків, 4 додатки. У додатках наведено фінансову звітність АТ «ОТП Банк».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Стратегія підприємства: сутність, класифікація та етапи розробки

Ситуація невизначеності підприємств у межах ринкових відносин і трансформаційні процеси в ринковій системі провокують процеси внутрішньо-фірмових економічних систем, що базуються на переході до стратегічного управління підприємством з метою підвищення ефективності процесу адаптації в умовах мінливого оточення.

Виникає необхідність розробки стратегії підприємства, основаної на застосуванні методів стратегічного планування, стратегічного прогнозування та стратегічної адаптації, поєднання яких забезпечує підприємству виживання й функціонування в умовах несталості економічного середовища відповідно до вибраної місії та поставлених цілей.

Розмаїття проявів економічного ризику, особливості сфер діяльності підприємств, специфічні вимоги національного законодавства і різноманітні соціальні та політичні умови виникнення зазначених вимог, а також неоднозначність тенденцій економічного розвитку держави та нестабільність ринкового середовища не дозволяють застосовувати іноземні теорії формування стратегії для вітчизняних підприємств у їх первинному вигляді. Для успішного функціонування та підвищення ефективності господарської діяльності слід розробляти нові методичні підходи та механізми прийняття стратегічних рішень і розробки загально-фірмової стратегії.

Український вчений у галузі управління виробничо-економічними системами О.І. Пушкар у своїй монографії [1] визначає теорію стратегії, як теорію, що оперує конструкціями, які являють собою концептуальні прояви проблематики, що вирішується з опорою на теорію.

О.І. Пушкар [2, с.65-70] виділяє найбільш поширені на сьогоднішній день, до яких належать такі теорії:

- ◆ теорія процесу, що зародилася у 60-х роках у Гарвардській школі бізнесу, а зараз зазнає свого другого піднесення;
- ◆ теорія змісту, яка виходить з того, що підприємства розрізняються за змістом стратегії та розвиваються по-різному, хоча функціонують у загальних умовах;
- ◆ теорія трансакційних витрат, відповідно якої стратегія стосується тільки внутрішньофірмового процесу, а не ринкової позиції підприємства;
- ◆ еволюційна теорія, що пов'язана з ресурсним підходом і здійснює перехід від статистичних до аналітичних методів;
- ◆ теорія гіперконкуренції (висунута Р.Д. Авені у 1994 р.), відповідно до якої нормою є не рівновага, а трощіннятенденцій та зв'язків в усіх галузях діяльності підприємства [3, с.110-115];
- ◆ загальна теорія стратегії, базис якої складають різноманітні змістовні теорії, що виходять з відповідних парадигм.

П. Мерроу визначає стратегію, як генеральну лінію концепції управління: „Стратегія організації – це концепція, що виражається лідером організації з приводу довгострокових цілей та завдань фірми, а також набору обмежень, який встановлюється лідером чи надходить з більш високого рівню управління та реалізується у поточній множені планів і близьких цілей, котрі приймаються для досягнення загальних цілей організації” [4, с.49].

Аналіз наведених визначень стратегії показує, що прихильники біхейвіаристського напрямку у розумінні суті стратегії організації зображують стратегію у вигляді інструменту конкурентної боротьби та розглядають її переважно з точки зору особливостей, механізмів і методів поведінки підприємства по відношенню до конкурентів.

Поняття стратегії стає ширшим і багатограннішим, а підходи до її розробки більш різноплановими завдяки тому, що невід'ємною частиною

процесу розробки стратегії підприємства стає процес аналізу його економічного середовища.

Українські економісти-практики О.І. Пушкар та Ю.О. Путятин вважають, що стратегію слід розглядати як систему, котра володіє безліччю елементів-складових та певною структурою, що задана на рівні елементів-складових і має ряд системних властивостей [5, с.109-113].

У сучасній українській економічній літературі виокремлюють таке поняття, як „економічна стратегія”. Для окремого підприємства – це вузькоспрямоване поняття, що позначає загальнофірмову стратегію як таку, тобто поза контекстом ринкового середовища, не враховуючи конкурентної спрямованості діяльності підприємства і необхідності його позиціонування на ринку. Така стратегія може бути розроблена, як для окремого виду діяльності (бізнесу) великого підприємства, так і для малих та середніх вузькоспеціалізованих підприємств із замовною організацією виробництва, як пропонує Л. Трескунова [6, с.51-53]. Водночас, збільшенням конкретизації та деталізації даного поняття.

У сучасній науковій літературі поняття підприємства, організації ототожнюється з поняттям „бізнес”, що пов’язане з конкретизацією великими транснаціональними корпораціями (ТНК) своїх сфер діяльності у зв’язку з відгалуженням від них дочірніх підприємств на території інших держав, які орієнтуються на один єдиний головний вид діяльності (у перекладі з англійської – бізнесу).

Стратегія бізнесу – це спосіб дії, що зумовлює досить визначену та відносно стійку лінію поведінки виробничо-комерційної організації протягом досить тривалого історичного проміжку” [7, с.21].

Таким чином, можна говорити про те, що сучасні економісти уявляють стратегію, як спосіб визначення напрямку розвитку організації у сьогоденні та прогнозування її розвитку у майбутньому, конкретизації та реалізації обраного напрямку шляхом практичного застосування самої стратегії з урахуванням всебічного дослідження дії та взаємодії компонентів

економічного середовища, які здійснюють безпосередній вплив на діяльність підприємства.

У процесі здійснення господарської діяльності промислового підприємству, особливо великому, бажано керуватися за допомогою системи стратегій, тобто стратегічного набору, оскільки підприємство за своєю сутністю є багатоцільовою економічною системою і може використовувати різні шляхи (стратегії) для досягнення встановлених цілей. У своїй праці „BusinessStrategy” І.Ансофф наводить низку вимог щодо розробки стратегічного набору будь-якої організації [8, с.68], до яких належать:

- ◆ орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей;
- ◆ ясність змісту та розуміння необхідності застосування цілісного набору як системи стратегій;
- ◆ надійність, яка передбачає його всебічне обґрунтування;
- ◆ відображення сукупності господарських процесів у їх взаємозв'язку;
- ◆ гнучкість і динамічність, які передбачають врахування змін економічного середовища;
- ◆ зберігання балансу рівноваги між прибутковими та витратними, основними та допоміжними стратегіями [8, с.68].

Стратегія – це інструмент внутрішньо-фірмової політики для визначення напрямів розвитку підприємства відповідно до поставлених цілей у межах економічно обґрунтованого часового періоду, застосування якого базується на здійсненні всебічного аналізу внутрішнього середовища підприємства, визначенні ступеня стратегічної адаптації підприємства у ринковому просторі та прогнозуванні його реакцій на зміну умов оточення у майбутньому.

Необхідно пам'ятати те, що будь-яка стратегія знаходиться під комплексним впливом факторів економічного середовища. До складу факторів економічного середовища входять фактори, певні сукупності яких

утворюють його компоненти. Отже, такий компонент економічного середовища, як зовнішнє середовище (макросередовище, макрооточення), утворюють фактори зовнішнього середовища, до складу компоненту безпосереднього середовища входить сукупність факторів, що його складають, внутрішнє середовище (мікросередовище, мікрооточення) являє собою сукупність факторів внутрішнього середовища. Серед факторів економічного середовища ми виділяємо фактори контрольовані, частково контрольовані та неконтрольовані підприємством. До контрольованих факторів належать фактори внутрішнього середовища, до неконтрольованих – фактори зовнішнього середовища, а до частково контрольованих – фактори безпосереднього середовища.

Фактори внутрішнього середовища – контрольовані підприємством, тому що є суб'єктивними для кожного підприємства і максимально підпадають під вплив загальнофірмового управління та внутрішньофірмового контролю ними.

Фактори зовнішнього середовища – неконтрольовані, тому що є об'єктивними для будь-якого підприємства і являють собою контекст його функціонування з чітко визначеними сферами економічного, політичного, соціального та юридичного впливу держави на його діяльність.

Фактори безпосереднього середовища ми відносимо до частково контрольованих у зв'язку з тим, що підприємство може контролювати тільки деякі з них, а саме, такі як партнери з бізнесу у якості покупців та постачальників, і посередники за допомогою оформлення юридично обґрунтованої документації щодо укладання угод з ними. На розвиток підприємства також безпосередньо впливають фактори оточуючого середовища, тобто те екологічне становище, що склалося у місці розташування підприємства.

Отже, корпоративна стратегія (чи загальнофірмова стратегія – для недиверсифікованих підприємств) – це всеохоплююча стратегія, що розповсюджується на всю компанію (підприємство), охоплюючи усі

напрямки її діяльності. Корпоративна (загальнофірмова) стратегія передбачає досягнення наступних цілей [9, с.73]:

- ◆ створення та управління господарським портфелем структурних підрозділів (розширення діяльності, збільшення наявних ділових позицій, припинення діяльності, яка не відповідає управлінським планам);
- ◆ досягнення синергізму серед споріднених структурних підрозділів і перетворення його у конкурентну перевагу;
- ◆ встановлення інвестиційних пріоритетів та спрямування корпоративних ресурсів у найбільш привабливі сфери діяльності.

Ділова стратегія – це стратегія, яка розробляється для кожного окремого виду діяльності підприємства. На наш погляд, під видом діяльності необхідно розуміти не тільки виробництво чи торгівлю в цілому, але ще і певну СЗГ у вигляді ринкової ніші чи дочірнього підприємства. Ділова стратегія передбачає досягнення наступних цілей [9, с.74]:

- ◆ формування механізму реагування на зовнішні зміни;
- ◆ розробка заходів, що спрямовані на посилення конкурентоспроможності та зберігання конкурентних переваг;
- ◆ об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів;
- ◆ здійснення заходів щодо розв'язання специфічних питань і проблем підприємства.

Функціональна стратегія – це стратегія окремого функціонального підрозділу підприємства чи корпорації, яка у вигляді стратегічного об'єкту охоплює функціональні напрямки діяльності підприємства (маркетинг, фінанси, кадри та ін.) . Функціональна стратегія передбачає досягнення таких цілей [9, с.74]:

- ◆ дії щодо підтримки ділової стратегії та досягнення цілей підрозділу;
- ◆ огляд, перегляд та об'єднання пропозицій менеджерів на місцях.

Поняття „портфель стратегій”, на нашу думку, можна розглядати у двох площинах: портфель стратегій для диверсифікованого підприємства, тобто корпоративний портфель стратегій, та портфель стратегій для недиверсифікованого підприємства.

Корпоративний портфель стратегій являє собою сукупність загальнофірмових стратегій тих підприємств, які входять до складу корпорації і визначають головні напрямки діяльності корпорації відповідно до її місії.

Портфель стратегій для недиверсифікованого підприємства – це сукупність узагальнених стратегій разом з їх альтернативними варіантами, що розроблені для підприємства (компанії) в цілому, охоплюють усі види і напрямки його діяльності, відповідають його місії та спрямовані на реалізацію цілей діяльності.

Кожна стратегія, що входить до портфелю, називається відповідно „портфельна” стратегія. Головною метою портфельної стратегії є використання переваг ефекту синергізму серед стратегій, які складають портфель. Портфель стратегій може розроблятися як для корпорації, так і для будь-якого незалежного підприємства (підприємства, яке не входить до складу корпорації), тому будь-яку портфельну стратегію можна вважати узагальненою всеохоплюючою стратегією підприємства, яка визначає основний напрямок формування загальнофірмової стратегії.

Класифікація стратегій вітчизняних промислових підприємств

Рівень охоплення оточення

I.1. Стратегії охоплення економічного середовища.

I.1.1. Портфельні стратегії:

- ◆ Портфельні стратегії диверсифікованої компанії;
- ◆ Портфельні стратегії недиверсифікованої компанії;

I.1.2. Корпоративні (загальнофірмові) стратегії:

- ◆ стратегії бізнесу (підприємницькі стратегії ; організаційні стратегії ; стратегії ділової активності стратегії зростання потенціалу підприємства стратегії управління ризиками [11, с.133]);

- ◆ міжнародні стратегії (стратегії глобалізації; стратегії багатонаціональної диверсифікації; стратегії інтернаціоналізації; стратегії експорту-імпорту) [12];

- ◆ інтегративні стратегії (стратегії вертикальної інтеграції [13]; стратегії горизонтальної інтеграції) [14];

- ◆ стратегії диверсифікації (стратегії входження у нові галузі; стратегії диверсифікації у споріднені галузі; стратегії диверсифікації у неспоріднені галузі; стратегії диверсифікації на нові ринки) [15, с.75].

I.2. Стратегії охоплення ринкового середовища

I.2.1. Ділові стратегії:

- ◆ стратегії розвитку СЗГ (стратегії спеціалізації на однорідних СЗГ; стратегії спеціалізації на неоднорідних СЗГ; стратегії розвитку існуючих СЗГ; стратегії розвитку нових СЗГ) ;

- ◆ конкурентні стратегії (стратегії оптимізації витрат; стратегії зростання виробництва; стратегії скорочення виробництва) [16, с.84];

- ◆ логістичні стратегії (стратегії фізичного розподілення; стратегії ринково орієнтованого виробництва; стратегії раціоналізації (виробництва, товару)) [17, с.46-48];

- ◆ стратегії орієнтування підприємства на ринку: (стратегії входження до ринку; стратегії сегментації ринку; стратегії розширення меж ринків збуту; стратегії розширення меж ринків сировини; стратегії експансії-відступу) [18, с.34-38];

- ◆ технологічні стратегії (стратегії створення нової технології; стратегії розвитку технології шляхом кооперації; стратегії купівлі підприємства, що володіє даною технологією; стратегії фінансування

виробника даної технології; стратегії скорочення часу реалізації технології; стратегії часткового оволодіння технологією) [19, с.206-210].

I.3. Стратегії охоплення внутрішнього середовища

I.3.1. Функціональні стратегії:

- ◆ стратегії розвитку виробництва (стратегії зниження витрат; стратегії досягнення беззбитковості виробництва; стратегії збільшення прибутку) ;

- ◆ ресурсні стратегії (стратегії МТЗ; фінансові стратегії; ; стратегії розвитку персоналу)

- ◆ маркетингові стратегії (стратегії просування товару [20, с.36]; стратегії оптимізації асортименту стратегії задоволення споживачів; цінові стратегії ; збутові стратегії [21, с.134]);

- ◆ інвестиційні стратегії (стратегії фінансового інвестування [22, с.22-29]; стратегії реального інвестування) [23, с.22-29];

- ◆ інноваційні стратегії (традиційні стратегії; залишкові стратегії; оборонні стратегії; імітаційні стратегії; опортуністичні стратегії; залежні стратегії; наступальні стратегії; проміжкові стратегії) [24];

- ◆ стратегії розвитку НДПКР (стратегії розробки нових товарів; стратегії вдосконалення існуючих товарів) [25, с.123];

- ◆ адаптивні стратегії (антикризові стратегії [26,с.95], стратегії реструктуризації [27, с.90]).

Рівень охоплення діяльності стратегічного об'єкту:

- ◆ міжнародні стратегії (стратегії глобалізації; стратегії багатонаціональної диверсифікації; стратегії інтернаціоналізації; стратегії експорту-імпорту);

- ◆ стратегії розвитку СЗГ (стратегії спеціалізації на однорідних СЗГ; стратегії спеціалізації на неоднорідних СЗГ; стратегії розвитку існуючих СЗГ; стратегії розвитку нових СЗГ);

- ◆ логістичні стратегії (стратегії фізичного розподілення; стратегії ринково орієнтованого виробництва; стратегії раціоналізації (виробництва, товару));
- ◆ технологічні стратегії (стратегії створення нової технології; стратегії розвитку технології шляхом кооперації; стратегії купівлі підприємства, що володіє даною технологією; стратегії фінансування виробника даної технології; стратегії скорочення часу реалізації технології; стратегії часткового оволодіння технологією)
- ◆ стратегії розвитку виробництва (стратегії зниження витрат; стратегії досягнення беззбитковості виробництва; стратегії збільшення прибутку);
- ◆ маркетингові стратегії (стратегії просування товару; стратегії оптимізації асортименту; стратегії задоволення споживачів; цінові стратегії; збутові стратегії);
- ◆ інвестиційні стратегії (стратегії фінансового інвестування; стратегії реального інвестування);
- ◆ інноваційні стратегії (традиційні стратегії; залишкові стратегії; оборонні стратегії; імітаційні стратегії; опортуністичні стратегії; залежні стратегії; наступальні стратегії; проміжкові стратегії);
- ◆ стратегії розвитку НДПКР (стратегії розробки нових товарів; стратегії вдосконалення існуючих товарів).

Для розробки економічної стратегії підприємства необхідно провести діагностику його майнового і фінансового стану, внутрішнього середовища і аналіз зовнішніх чинників впливу. Тільки чітко уявляючи поточний стан господарювання, враховуючи всі його особливості, менеджер може краще визначити стратегію, що сприятиме досягненню намічених цілей і місії підприємства, оскільки неправильна оцінка ситуації підвищує ризик невірної розробки стратегічних дій.

Виходячи з вище зазначеного, для розробки стратегії підприємства необхідно (рис. 1.1):

- 1) визначити місію і цілі для її досягнення;
- 2) встановити критерії досягнення цілей;
- 3) провести діагностику потенціалу підприємства, стану, структури, ефективності використання і тенденції розвитку його людських ресурсів;
- 4) сформуванати стратегію з визначенням критеріїв, відповідність яким характеризує досягненню цілей;
- 5) визначити фактори ризику та форс-мажору;
- 6) розробити заходи щодо нейтралізації факторів ризику та форс-мажору

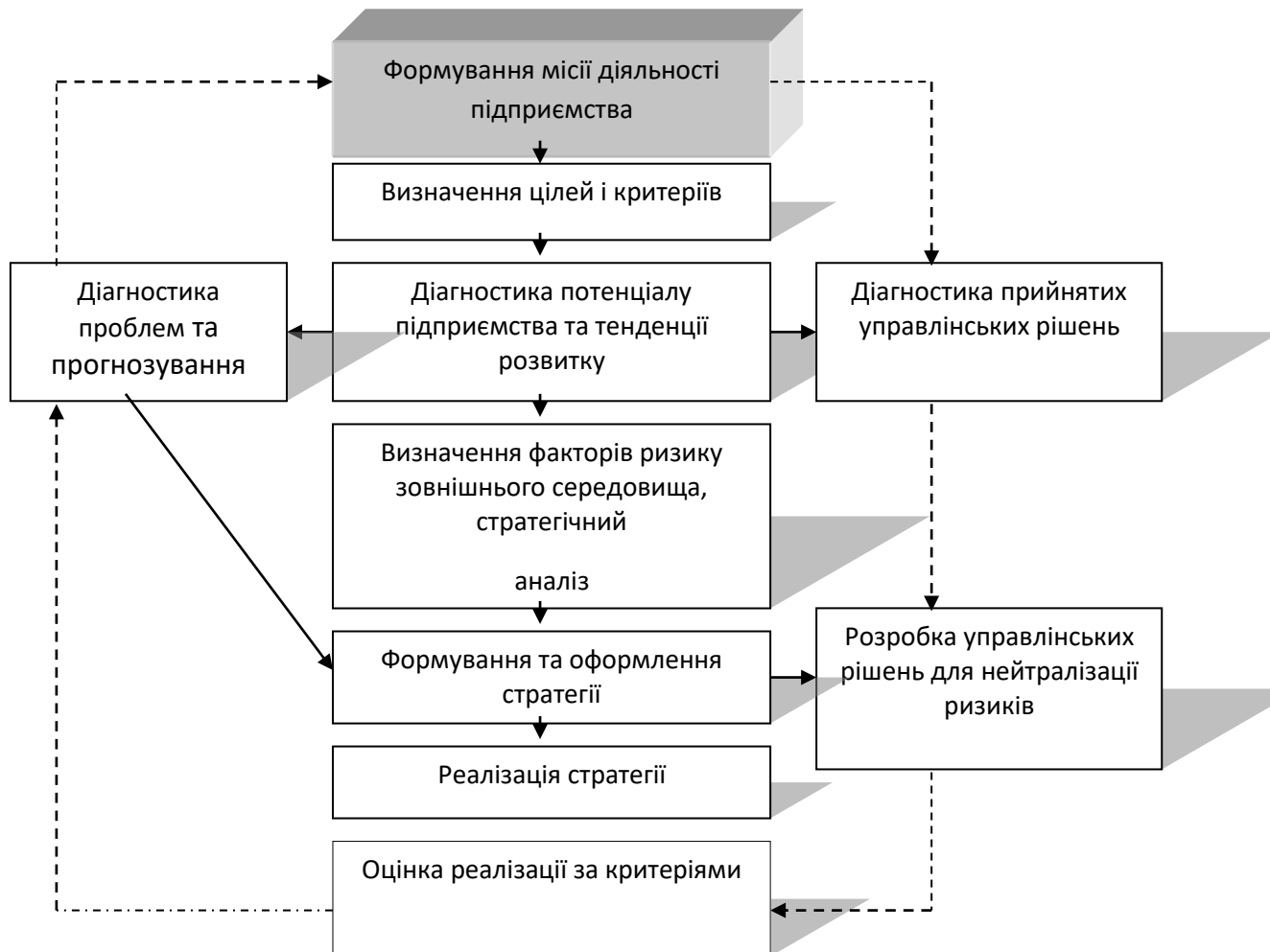


Рис. 1.1 Процес формування та реалізації стратегії підприємства

На рис. 1.1 наведено процес формування та реалізації стратегії підприємства [28, с. 32]. Цей процес є динамічним, оскільки передбачений

зворотній зв'язок між його об'єктами, завдяки якому або відбувається безпосереднє коригування місії, або вносяться корективи до інформаційної бази стратегічного аналізу, що, відповідно, призводить до зміни інших елементів ієрархії "місія - цілі - завдання - програми" з урахуванням результатів реалізації поточної економічної стратегії.

1.2. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства

Система стратегічного управління передбачає виділення ресурсів підприємства під стратегічні цілі, оцінку і стимулювання виробничих підрозділів. Розробка стратегії підприємства починається з визначення основних орієнтирів підприємницької діяльності, які у поєднанні з мотивацією визначають основні напрями розвитку підприємства і встановлюють цілі підприємства. Важливим джерелом інформації для формування стратегічних цілей є інформація про внутрішнє і зовнішнє середовище, аналіз якого дозволяє оцінити реальність поставлених цілей, спрогнозувати можливі зміни і вибрати найбільш ефективну стратегію підприємства[30].

Стратегічний аналіз середовища носить складний характер і вимагає урахування ряду факторів. Разом з тим він дозволяє виявити ряд проблем, що стоять перед підприємством і способи їх вирішення.

Стратегічний аналіз — це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства [31, с. 8]. Основною метою стратегічного аналізу є оцінка основних факторів, що впливають на сьогоденне і майбутнє становище підприємства і визначення їх специфічного впливу на стратегічний вибір, інакше кажучи, пошук факторів стратегічного успіху підприємства.

Пошуки факторів стратегічного успіху давно були основною проблемою керівників та менеджерів. При цьому використовувалися різноманітні шляхи: звіти, виступи, висновки з вивчення конкретних ситуацій, що носили більш систематичний характер. Стратегічний успіх

підприємства залежить, з одного боку, від структури галузі, в якій воно виступає, а з іншої – від вибраної принципової стратегії для даної сфери діяльності.

Стратегічний аналіз ґрунтується на вивченні внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що передбачає виділення двох напрямів:

- вивчення загальної ситуації і конкуренції в галузі, де функціонує підприємство;
- вивчення ситуація всередині підприємства.

Аналіз середовища підприємства — це процес визначення критично важливих елементів зовнішнього і внутрішнього середовища, які мають вплив на досягнення цілей підприємством. Аналіз середовища виконує ряд важливих функцій в діяльності підприємства:

- з погляду стратегічного планування, покращує визначення найбільш важливих факторів, що впливають на економіку підприємства і його майбутнє;
- з погляду політики підприємства, допомагає йому створити про себе найбільш сприятливе враження;
- з погляду поточної діяльності, забезпечує інформацією, необхідною для кращого виконання виробничих функцій.

Так, О.С. Віханський доводить, що «аналіз середовища вважається початковим процесом стратегічного управління, оскільки він забезпечує як базу для визначення місії і цілей підприємства, так і для розробки стратегії поведінки, що дозволить підприємству здійснити свою місію і досягти своїх цілей» [32, с. 21].

Для визначення стратегії поведінки підприємства і її реалізації, керівництво повинно мати поглиблене уявлення як про внутрішнє середовище підприємства, його потенціал і тенденції розвитку, так і про зовнішнє середовище, тенденції його розвитку і місце, яке займає в ньому підприємство. При цьому внутрішнє середовище вивчається для того, щоб

розкрити сильні і слабкі сторони підприємства, а зовнішнє середовище – для того, щоб розкрити загрози і можливості, які підприємство повинно враховувати при визначенні своїх цілей і при їх досягненні.

Середовище, в якому знаходиться і функціонує підприємство, розподіляється на складові, зазначені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Складові середовища підприємства та їх фактори

Зовнішнє середовище				
Політичні фактори		Економічні фактори		
Проміжне середовище				
Внутрішнє середовище				
	Робочий ринок	Виробництво	Постачальник	
		Маркетинги		
Міжнародні фактори	Партнери	Фінанси	Конкуренти	Ринкові фактори
		Управління персоналом		
		Організаційна культура		
Споживачі				
Соціальні фактори		Технологічні фактори		

1. Внутрішнє середовище – це комплекс факторів усередині підприємства, які є результатом управлінських рішень.

2. Зовнішнє середовище – фактори, що знаходяться за межами підприємства. У зовнішньому середовищі виокремлюють макро- і мікросередовище.

Мікросередовище підприємства – це ті суб'єкти, з якими воно постійно і безпосередньо взаємодіє: споживачі, постачальники, конкуренти, партнери, ринок робочої сили. Мікро-оточення має вплив на складові внутрішнього середовища підприємства, але, при цьому, існує і зворотній зв'язок – підприємство може впливати на фактори проміжного середовища[33].

Макросередовище підприємства – це фактори, які мають непрямую дію на внутрішнє середовище, але які здійснюють значний вплив на його діяльність. До факторів макросередовища найчастіше відносять економічні, політичні, технологічні, соціальні, ринкові та міжнародні фактори.

Таким чином, процес дослідження навколишнього середовища передбачає вивчення трьох складових: зовнішнього середовища (макросередовища), проміжного середовища (мезосередовища), внутрішнього середовища підприємства.

Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує підприємство ресурсами, необхідними для підтримки його внутрішнього потенціалу на належному рівні. Підприємство знаходиться в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання. Але ресурси зовнішнього середовища не безмежні. Завжди існує можливість того, що підприємство не зможе отримати потрібні ресурси із зовнішнього середовища. Завдання стратегічного управління полягає в забезпеченні такої взаємодії підприємства з середовищем, яке дозволяло б йому підтримувати свій потенціал на рівні, необхідному для досягнення його цілей, і тим самим давало б йому можливість виживати в довгостроковій перспективі.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє підприємству своєчасно спрогнозувати появу загроз і можливостей, розробити ситуаційні плани на випадок виникнення непередбачених обставин, розробити стратегію, яка дозволить підприємству досягти цілей і перетворити потенційні загрози на вигідні можливості. Для дослідження зовнішнього середовища підприємства виділяють шість груп факторів: економіка, політика, ринок, технологія, міжнародне положення і соціальна поведінка.

Аналіз економічної складової макросередовища дозволяє зрозуміти те, як формуються і розподіляються ресурси. Вивчення економіки передбачає аналіз ряду показників: динаміки розвитку ринку і його насиченості, темпів інфляції, рівня зайнятості населення в цілому і в галузі, рівень доходів населення, процентної ставки за кредит, платіжного балансу, інвестиційної і податкової політики тощо. Аналіз економічних факторів повинен бути направлений на комплексну оцінку їх стану. В першу чергу, це фіксація рівня ризику, ступінь напруженості конкуренції і рівень ділової привабливості.

Політичні фактори – це фактори, які впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду. При аналізі політичних факторів необхідно стежити за:

- угодами по тарифах і торгівлі між країнами;
- нормативними актами місцевих органів влади і центрального уряду;
- рівнем розвитку правового регулювання економіки;
- відношенням держави до антимонопольного законодавства;
- кредитною політикою місцевої влади;
- обмеженнями на отримання позик.

Ринкові фактори включають численні характеристики, які мають безпосередній вплив на ефективність роботи підприємства. Їхній аналіз дозволяє керівництву підприємства уточнити його стратегію та укріпити свої позиції на ринку. При аналізі ринкових факторів досліджуються зміна демографічних умов; рівень доходів населення і їх розподіл; життєві цикли різних товарів і послуг; рівень конкуренції в галузі; частка ринку, яку займає підприємство; захищеність ринку урядом.

Щодо впливу технологічних факторів, зауважимо, що науково-технічні досягнення серйозно змінюють середовище функціонування підприємства. Науково-технічні новинки з'являються в дизайні, конструюванні моделей, розподілі і збуті, маркетингу, тим самим здійснюючи вплив на загальну стратегію підприємства. Аналіз зовнішнього технологічного середовища повинен враховувати зміни у технології виробництва, у конструкційних матеріалах, у застосуванні комп'ютерної техніки для проектування нових товарів і послуг, у технології збору, обробки і передачі інформації, у засобах зв'язку.

Соціальні фактори зовнішнього середовища включають соціальні потреби і запити, що визначають життєдіяльність співробітників цього підприємства; питання, пов'язані з суспільним життям регіону, де

розташовано підприємство. До соціальних факторів, що впливають на діяльність підприємства, відносяться:

Демографічна ситуація в регіоні; вікова структура населення; середній рівень доходу і прожитковий мінімум; культурне середовище і моральні цінності, релігія; рівень освіти. В умовах економічної нестабільності саме в соціальному середовищі виникають багато проблем, що представляють велику загрозу для підприємства. Щоб ефективно вирішувати ці проблеми, підприємство як соціальна система повинно мінятися, пристосовуватися до зовнішнього середовища.

Аналіз міжнародних факторів особливо важливий для підприємств, які діють або збираються діяти на міжнародному ринку. Керівництву необхідно стежити за ситуацією, яка складається на міжнародному ринку. Потрібно відстежувати політику урядів інших країн, що передбачає зусилля щодо захисту або розширення національного ринку в цілому або окремих галузей.

Зазначимо, що за допомогою аналізу зовнішнього середовища підприємство може скласти повний перелік загроз і можливостей, з якими воно стикається в цьому середовищі. Найбільш поширеними способами спостереження за станом зовнішнього середовища є аналіз матеріалів періодичних видань, участь в професійних конференціях; аналіз досвіду діяльності підприємства; проведення зборів і обговорень всередині підприємства.

Аналіз проміжного середовища підприємства направлений на вивчення стану складових зовнішнього середовища, з якими підприємство знаходиться в безпосередній взаємодії в процесі господарської діяльності. Важливим тут є те, що підприємство може значно впливати на характер і зміст цієї взаємодії, запобігати появі загроз і створювати додаткові переваги. Завдання аналізу полягає в оцінці стану і розвитку ситуації на ринку і визначенні на ньому конкурентних позицій підприємства. Проміжне середовище включає: споживачів продукції і послуг підприємства, постачальників, конкурентів, партнерів, ринок робочої сили.

Аналіз споживачів є найважливішим елементом аналізу факторів проміжного середовища підприємства, його завданням є вивчити споживачів, тобто надати характеристику тим, хто купує продукт, що реалізовується підприємством. Це дозволяє підприємству з'ясувати те, який продукт в найбільшій мірі сприйматиметься покупцями, на який обсяг продажів може розраховувати підприємство, якою мірою покупці прихильні до продукту цього підприємства, наскільки можна розширити коло потенційних покупців, що чекає продукт в майбутньому тощо. Дослідження споживачів включає наступні напрями:

1. Складання портрета споживача, що передбачає опис таких характеристик: соціально-економічні (доходи, професія та ін.); демографічні характеристики (вік, стать, освіта, сфера діяльності); психографічні характеристики (стиль життя, погляди та ін.); поведінкові характеристики (відношення до товару, сприйняття ціни, частота покупок в одному магазині).

2. Сегментація ринку – вивчення ринку і виділення найпривабливіших сегментів.

3. Аналіз моделей купівельної поведінки – місця придбання, фактори, що впливають на вибір товару, джерела інформації, які використовуються споживачем при виборі товару (послуги).

4. Виявлення смаків споживачів, їхнього відношення до певних продуктів, ступеня інформованості про них.

5. Аналіз цінових очікувань споживачів – визначення суми, в яку покупець оцінює запропонований йому товар.

Підприємство визначає, наскільки сильні його позиції, щоб диктувати свої умови покупцеві. Якщо підприємство є монополістом, покупець має обмежену можливість у виборі потрібного йому товару і, в цьому випадку, його позиція по відношенню до продавця товару є слабкою. І, навпаки, якщо у покупця є вибір, то позиції продавця товару слабші, і він вимушений шукати іншого покупця, який має меншу можливість у виборі продавця.

Аналіз конкурентів направлений на виявлення сильних і слабких сторін конкурентів, на основі якого підприємство може розробити свою стратегію бізнесу. До конкурентів відносяться:

- внутрігалузові конкуренти, тобто підприємства, що виробляють аналогічну продукцію і що реалізують її на одному і тому ж ринку;
- підприємства, які виробляють товари-замінники;
- підприємства, які можуть увійти на ринок (потенційні конкуренти).

При проведенні аналізу конкуренції основним об'єктом дослідження є господарська галузь. Саме тому проміжне середовище ототожнюється з галуззю. Мета галузевого аналізу – визначення привабливості галузі та її окремих товарних ринків. Аналіз галузі передбачає наступні етапи:

- визначення економічних характеристик галузі;
- виявлення рушійних сил конкуренції;
- оцінка ступеня конкуренції;
- визначення ключових факторів успіху;
- оцінка ступеня привабливості галузі.

Для характеристики галузі можуть бути використані такі показники: масштаби конкуренції, темпи розмірів ринку і стадії життєвого циклу галузі, кількість конкурентів та їхні галузеві ринкові цілі, число споживачів і їхні фінансові можливості та ін.

При виявленні рушійних сил конкуренції виходять з наявності факторів зовнішнього середовища, дії яких визначають напрям та інтенсивність галузевих змін.

При оцінці ступеня конкуренції використовують модель п'яти сил конкуренції, розроблену М. Портером [34], яка передбачає такі фактори конкуренції:

1. Суперництво серед конкуруючих підприємств.
2. Конкуренція з боку товарів-замінників.
3. Загроза появи нових конкурентів.
4. Економічні можливості і торгові здібності постачальників.

5. Економічні можливості і торгові здібності покупців.

Значна дія перерахованих факторів обмежує можливості кожного підприємства встановлювати високі ціни і отримувати великі прибутки. Сильна конкуренція призводить до зниження прибутковості галузі.

Оцінка ключових факторів успіху передбачає визначення загальних для всіх підприємств галузі різних сфер діяльності підприємства, реалізація яких дає можливість поліпшити конкурентні позиції підприємства в галузі, та розробити заходи щодо оволодіння ключовими факторами успіху. Вдала стратегія повинна якомога сильніше ізолювати підприємство від негативного впливу галузевих сил конкуренції і використовувати ситуацію, що склалася в галузі на свою користь.

Аналіз постачальників полягає у виявленні факторів в діяльності суб'єктів, що забезпечують підприємство сировиною, напівфабрикатами, енергією, інформацією, фінансами, від яких залежать ефективність роботи підприємства, собівартість і якість продукції, що випускається. Конкурентна сила постачальників залежить від таких факторів:

- рівень спеціалізації постачальників;
- витрати, які може понести постачальник при заміні клієнтів;
- ступінь спеціалізації покупця в придбанні ресурсів;
- сконцентрованість постачальника на роботі з визначеними клієнтами;
- важливість для постачальника обсягу продажів.

При вивченні постачальників необхідно досліджувати вартість товару, що поставляється, і тенденції її зміни; гарантії якості товару, що поставляється; часовий графік постачання; розмір партії; пунктуальність і обов'язковість виконання договірних зобов'язань.

Аналіз ринку робочої сили направлений на те, щоб виявити його потенційні можливості в забезпеченні підприємства кваліфікованими кадрами, необхідними для вирішення ним поставлених завдань. Підприємство повинне вивчати:

- наявність на ринку праці необхідних підприємству кадрів певної кваліфікації, статі, віку та ін.;
- аналіз політики профспілок, держави, об'єднань наймачів у сфері зайнятості та оплати праці;
- вивчення вартості робочої сили і динаміки її зміни.

Внутрішнє середовище підприємства – це частина загального середовища, яка знаходиться в межах підприємства і має постійний та безпосередній вплив на його господарську діяльність. Метою аналізу внутрішнього середовища підприємства є виявлення слабких і сильних сторін у його діяльності, що передбачає широке використання SWOT-аналізу. У процесі стратегічного аналізу доцільним є вивчення п'яти функціональних напрямків господарської діяльності: виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, організаційна культура підприємства.

Виробничий напрямок включає виробництво продукції; контроль за виробничим процесом та якістю продукції; постачання і ведення складського господарства; стан і обслуговування технологічного парку; технічну ефективність потужностей і їхню завантаженість; дослідження і розробки, інновації; ефективність використання ресурсів; виявляються невикористані можливості і резерви зниження витрат виробництва, раціональність використання патентів, торгових марок.

Маркетинговий напрямок охоплює процеси, пов'язані з реалізацією продукції, і включає товарну стратегію, стратегію ціноутворення, стратегію просування товару на ринку, вибір ринків збуту і систем розподілу.

Аналіз процесів маркетингу передбачає дослідження таких об'єктів:

- частка ринку і конкурентоспроможність продукції підприємства;
- різноманітність асортименту і якість продукції;
- сервісне обслуговування населення;
- ефективність збуту, реклами і просування товарів;
- рентабельність товарів і послуг;
- цінова політика, гнучкість у встановленні цін.

Фінансовий напрямок включає процеси, пов'язані із забезпеченням ефективного використання і руху грошових коштів на підприємстві, аналіз і забезпечення належного рівня ліквідності і прибутковості; створення інвестиційних можливостей; вивчення можливості отримання короткострокових і довгострокових кредитів; використання альтернативних фінансових стратегій.

Організаційна культура включає: комунікаційні процеси; організаційні структури; престиж та імідж підприємства; норми, правила, процедури у процесі ухвалення рішень; систему контролю; організаційний клімат і культуру підприємства[35].

Кожний із факторів зовнішнього або внутрішнього середовища повинен мати всебічну оцінку механізмів і результатів впливу, Основним принципом є необхідність аналізувати зовнішнє, проміжне та внутрішнє середовища в їх взаємозв'язку та взаємозалежності.. Стратегія підприємства повинна враховувати головні переваги бізнесу, які створюють підприємству унікальні можливості для вирішення поставлених завдань.

1.3 Методичні підходи до вибору стратегії підприємства

Сучасні умови господарювання характеризуються досить швидкими змінами в зовнішньому середовищі підприємств. Зміни цінних пріоритетів, жорстка конкуренція між суб'єктами ринку, глобалізаційні процеси, зростання цін на енергоносії, низький технологічний рівень більшості вітчизняних підприємств та інше — це ті чинники, які впливають на економічну політику суб'єктів підприємницької діяльності.

В таких умовах розробка напрямів розвитку підприємств на майбутню перспективу є важливим завданням. В цьому процесі саме методи стратегічного аналізу є інструментарієм, який сприяє вирішенню поставленого завдання. За допомогою використання методів стратегічного аналізу:

— виявляються фактори впливу на економічний розвиток

підприємства;

— встановлюються напрями розвитку суб'єктів підприємницької діяльності;

— розробляються управлінські рішення, спрямовані на розвиток підприємницьких структур в перспективному аспекті;

— розробляються механізми управління перспективного розвитку підприємств. В даній магістерській роботі будуть розглянуті основні та найбільш поширені методи стратегічного аналізу, а саме планування в стратегічному аналізі, бенчмаркінг, аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища: SWOT-аналіз, стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства; стратегічний аналіз життєвого циклу бізнесу, метод планування та прогнозування

Розробка стратегії потребує не тільки констатації впливу того чи іншого фактора середовища. Забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі вимагає прогнозування тенденцій розвитку шансів і загроз.

Виконання прогнозу базується на застосуванні різних статистичних методів аналізу даних. Використання того чи іншого методу залежить від змісту явища, що є об'єктом аналізу.

Якісні (експертні) методи прогнозування

Якісні методи прогнозування побудовані передусім на думках і припущеннях експертів та фахівців. Існує ціла низка методів, які передбачають використання оцінок експертів (індивідуальних і колективних).

До складу індивідуальних експертних оцінок належать: метод «інтерв'ю», при якому здійснюється безпосередній контакт експерта зі спеціалістом за схемою «запитання-відповідь»; аналітичний метод, коли виконується логічний аналіз певної ситуації, складаються аналітичні доповідні записки; метод написання сценарію, який базується на визначенні логіки процесу або явища в часі за різних умов.

Це опис логічно послідовного процесу, виходячи з конкретної ситуації. Сценарії переважно розробляються на основі певних техніко-економічних характеристик і показників основних процесів виробничої і наукової бази для вирішення поставленого завдання [36].

Методи колективних експертних оцінок включають: метод «комісій», «колективної генерації ідей» («мозкова атака»), метод Дельфі, матричний метод. Ця група базується на принципі, що при колективному мисленні точність результату є вищою, а також є більше продуктивних ідей. Зміст методу колективної експертної оцінки полягає в наступному:

1. Для організації експертних оцінок створюють робочі групи. Робоча група вибирає експертів, які дають відповіді на поставлені запитання (їх кількість може коливатися від 0 до 150, залежно від складності об'єкта).

2. Перед тим, як організувати опитування експертів, встановлюють основні напрями розвитку об'єкта, складають матрицю, що відображає генеральну мету дослідження.

3. Розробка і формулювання питань для експертів. При цьому треба забезпечити поступовий перехід від складних питань до простих, від широких до вузьких. Крім того, питання мають бути однозначними і не перехрещуватися за змістом.

4. Експерти дають відповідь на запитання, проводиться обробка матеріалів, які характеризують узагальнену думку і ступінь узгодженості індивідуальних оцінок експертів.

5. Кінцева оцінка визначається або як середнє арифметичне значення оцінок всіх експертів, або як найбільш поширена думка, або як середнє нормалізоване зважене значення оцінки.

Для оцінки негативних і позитивних факторів, які впливають на розвиток діяльності підприємства важливим інструментарієм є SWOT-аналіз. Застосовуючи метод SWOT, вдається встановити зв'язки між силою і слабкістю, які властиві організації, і зовнішніми загрозами і можливостями. Методологія SWOT -аналізу зводиться до того, що спочатку виявляються

сильні і слабкі сторони діяльності підприємств, а також загроз і можливостей, а далі — встановлюються ланцюжки зв'язків між ними, які надалі можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси)	Загрози
Внутрішнє середовище		1. 2. і т. ін.	1. 2. і т. ін.
		Сильні сторони 1. 2. і т. ін.	Слабкі сторони 1. 2. і т. ін.
		Поле СІМ (заходи)	Поле СІЗ (заходи)
		Поле СЛМ (заходи)	Поле СЛЗ (заходи)

Рис. 1.2 Матриця SWOT- аналізу

На перетині розділів утворюється чотири поля. На кожному з даних полів дослідник повинен розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті, які повинні бути враховані при розробці стратегії поведінки організації. Відносно тих пар, які були вибрані з поля «СИМ», слід розробити стратегію з використання сильних сторін організації з тим, щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явилися в зовнішньому середовищі. Для тих пар, які виявилися на полі «СЛВ», стратегія повинна бути побудована так, щоб за рахунок можливостей спробувати подолати в організації слабкості, що з'явилися. Якщо пара знаходиться на полі «СИУ», то стратегія повинна припускати використання сили організації для усунення загроз. Нарешті, для пар, що знаходяться на полі «СЛУ», організація повинна виробляти таку стратегію, яка дозволила б їй як позбутися слабкості, так і спробувала б запобігти навислій над нею загрозі[37].

Для проведення об'єктивного і адекватного SWOT-аналізу необхідно встановити перелік внутрішніх і зовнішніх загроз на підприємстві. У вітчизняній практиці господарювання факторами, які відносяться до потенційно внутрішніх сильних сторін, є: чітко виявлена компетенція, адекватні фінансові джерела, високе мистецтво конкурентної боротьби,

добре розуміння споживачів, визнаний ринковий лідер. Потенційні внутрішні слабкості визначаються як: втрата деяких аспектів компетентності, недоступність фінансів, ринкове мистецтво нижче середнього, відсутність аналізу інформації про споживачів, слабкий учасник ринку, висока вартість продукції, застарілі технологія та обладнання, слабка мережа розподілу, низький рівень розвитку науково-технічного прогресу. До потенційних зовнішніх загроз відносять: послаблення зростання ринку, негативні демографічні зміни, збільшення продажу товарів-замінників, зміна смаків і потреб покупців, зростання конкуренції, зростання долі іноземних конкурентів.

Після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою SWOT-аналізу можна визначити чотири різновиди корпоративної стратегії фірми

1. стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей (стратегія «Максі-Максі»);
2. стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз (стратегія «Максі-Міні»);
3. стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі , використання зовнішніх можливостей (стратегія «Міні-Максі»);
4. стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз (стратегія «Міні-Міні») .

Матриця «Зростання галузі / Частка ринку» (модель BCG)

Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) «Зростання/Частка» дозволяє проаналізувати сектори бізнесу спеціалізованого підприємства або позиції господарських підрозділів диверсифікованої компанії на основі темпів зростання ринку і відносної частки, яку посідає підприємство або його підрозділ на ринку.

У моделі BCG основними стратегічними цілями підприємства вважається зростання рентабельності і маси прибутку. При цьому набір допустимих стратегічних рішень щодо того, як можна досягнути вказаної цілі, обмежується чотирма варіантами:

- 1) збільшення частки підприємства на ринку;
- 2) боротьба за збереження існуючої частки на ринку;
- 3) максимальне використання існуючого положення бізнесу підприємства на ринку;
- 4) відмова підприємства від даного виду бізнесу.

Модель BCG являє собою матрицю розміром 2x2, на полях якої сектори бізнесу зображуються колами з центрами на перетині координат, що утворюються відповідними темпами зростання ринку і величинами відносної частки підприємства на відповідному ринку

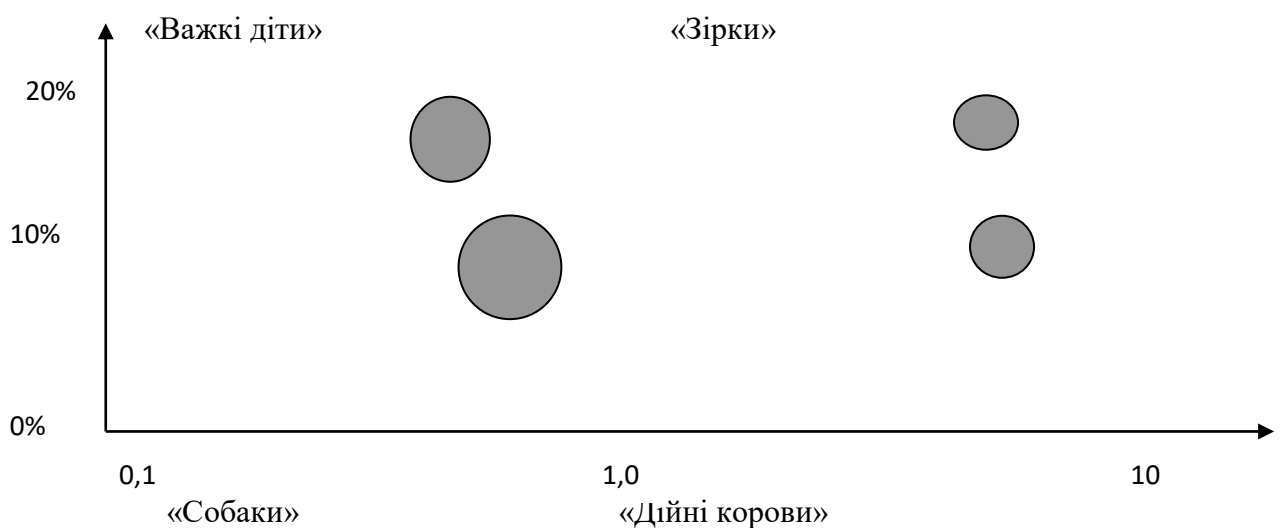


Рис.1.3 Матриця БКГ

Кожне коло, нанесене на матрицю, відображає тільки один сектор бізнесу, а величина кола пропорційна загальному обсягу всього ринку. Поділ матриці на дві частини матриці за допомогою горизонтальної лінії не є випадковим. У верхній частині матриці опиняються сектори бізнесу, що належать до галузей з темпами зростання вище середнього, а в нижній - відповідно з більш низькими темпами. В оригінальній версії моделі BCG припускалося, що межею високих і низьких темпів зростання є 10%-е збільшення обсягу виробництва і продажу продукції за рік, а вісь абсцис має бути логарифмічною. Тому, як правило, коефіцієнт, що характеризує відносну частку ринку, змінюється в межах від 0,1 до 10[38].

Розбивка матриці вертикальною лінією на дві частини дозволяє

виділити дві області, в одну з яких потрапляють сектори бізнесу зі слабкими конкурентними позиціями, а в другу — із сильними. Межа між двома частинами пролягає на рівні коефіцієнта 1,0.

Позиції, що посідають окремі сектори бізнесу в стратегічному просторі, визначеному моделлю BCG, диктують вибір цілком конкретних напрямів дій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Рекомендовані стратегії для секторів бізнесу відповідно до моделі BCG

Сектори бізнесу	Рекомендовані стратегії
«Зірки»	Намагатися зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку.
«Важкі діти»	Йти на збільшення присутності на ринку, або зміцнювати позиції, або скорочувати бізнес.
«Дійні корови»	Намагатися зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку.
«Собаки»	Зберігати свої позиції на ринку, скорочувати обсяги діяльності, або виводити цей вид бізнесу з господарського портфеля підприємства.

Модель GE/McKinsey являє собою матрицю, що складається з дев'яти клітинок для відображення і порівняльного аналізу стратегічних позицій і напрямів господарської діяльності організації. Головною особливістю цієї моделі є те, що в ній вперше для порівняння видів бізнесу розглядаються не тільки такі фактори, як обсяг продажу, прибуток, рентабельність інвестованих коштів і т.п., але й досить суб'єктивні характеристики бізнесу, такі як мінливість частки ринку, технології, стан забезпеченості кадрами тощо.

У моделі GE/McKinsey всі сектори бізнесу підприємства ранжуються як кандидати з погляду отримання додаткових інвестицій як за кількісними, так і за якісними параметрами.

Матриця GE/McKinsey має формат 3x3, тобто складається з дев'яти клітинок (рис. 1.4). По осях У та Х вказуються інтегральні оцінки привабливості ринку і відносної переваги підприємства на відповідному ринку.

На відміну від матриці BCG в моделі GE/McKinsey кожна вісь координат розглядається як вісь багатofакторного виміру.

Привабливість ринку	«Переможець» (1)	«Переможець» (2)	Сумнівний бізнес («?»)
	«Переможець» (3)	Середній бізнес	«Переможений» (1)
	Генератор прибутку	«Переможений» (2)	«Переможений» (3)
Конкурентоздатність			

Рис.1.4 Модель GE/McKinsey

Сектори бізнесу, що розглядаються, відображаються на сітці матриці у вигляді кіл або, як їх іноді називають, «бульбашок», центри яких однозначно визначаються оцінками привабливості ринку (вісь Y) і відносної переваги організації на ринку (вісь X). Кожне коло відповідає загальному обсягу продажу на деякому ринку, а частка бізнесу підприємства показана сегментом у цьому колі.

Як вісь Y, так і вісь X умовно діляться на три частини: верхній, середній і нижній ряди. Стратегічні позиції бізнесу поліпшуються в міру його переміщення на матриці у напрямі «права нижня клітина — ліва верхня клітина».

У матриці виділяються три зони стратегічних позицій:

- 1) зона «переможців»;
- 2) перехідна зона, в яку входять позиції, де стабільно генерується прибуток від бізнесу, середні позиції бізнесу і сумнівні види бізнесу;
- 3) зона «переможених».

Відповідно до моделі GE/McKinsey рекомендуються стратегії для різних позицій фірми і її становища на ринку (табл. 1.3).

Модель GE/McKinsey передбачає низку методичних припущень щодо позиціонування секторів бізнесу. Відносні переваги підприємства в певній галузі (вісь X) визначаються на підставі порівняння доходності відповідного бізнесу з аналогічним бізнесом у конкурентів, але під час проведення стратегічного аналізу доцільніше позиціонувати бізнес підприємства відповідно до його перспектив, а не зважати тільки на його поточний статус.

Таблиця 1.3

Рекомендовані стратегії для різних позицій матриці GE/McKinsey

Пропозиції матриці GE/McKinsey	Рекомендовані стратегії
«Переможець» (1)	Інвестування
«Переможець» (2)	Зростання
«Переможець» (3)	Зростання
Сумнівний бізнес («?»)	Отримання доходів
Середній бізнес	Отримання доходів
«Генератор прибутку»	Отримання доходів
«Переможений» (1)	Отримання доходів, скорочення діяльності
«Переможений» (2)	Отримання доходів, скорочення діяльності
«Переможений» (3)	Вихід з бізнесу

Модель GE/McKinsey передбачає низку методичних припущень щодо позиціонування секторів бізнесу. Відносні переваги підприємства в певній галузі (вісь X) визначаються на підставі порівняння доходності відповідного бізнесу з аналогічним бізнесом у конкурентів, але під час проведення стратегічного аналізу доцільніше позиціонувати бізнес підприємства відповідно до його перспектив, а не зважати тільки на його поточний статус.

Оцінка ринкової привабливості (вісь Y) базується на припущенні, що вона обов'язково відображається на середньому потенціалі отримання прибутку в довгостроковій перспективі для всіх підприємств цієї галузі. Насправді це припущення часто не справджується.

У цілому модель GE/McKinsey рекомендує надто поверхневі стратегії, які можна використовувати лише як орієнтир для подальшого поглибленого аналізу, а не розглядати як рекомендацію для кінцевого стратегічного управлінського рішення.

Для оцінки конкурентних позицій за допомогою матриці GE/McKinsey використовують також бальну систему.

Стратегічний аналіз життєвого циклу бізнесу: SPACE -аналіз

Визначення вектора рекомендованої стратегії в системі координат

SPACE

Метод SPACE (пер. з англ. оцінка стратегічного становища та дій) являє собою комплексний метод, призначений для аналізу позицій на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств.

Під час проведення аналізу за методом SPACE стратегічне становище підприємства визначається на основі двох груп факторів:

- 1) внутрішнього становища підприємства;
- 2) зовнішнього становища підприємства.

У методі SPACE передбачено виділення чотирьох груп критеріїв (характеристик) оцінки діяльності підприємства:

- 1) фінансова сила підприємства;
- 2) конкурентоздатність підприємства і його становище на ринку;
- 3) привабливість сектора (галузі), в якому (якій) функціонує підприємство;
- 4) стабільність сектора (галузі), в якому (якій) функціонує підприємство.

Систему критеріїв, що використовуються для проведення аналізу методом SPACE, подано в табл. 1.4

Таблиця 1.4

Критерії для проведення аналізу методом SPACE

Група	Критерії
1. Фінансова сила підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - виробничі витрати; - рентабельність вкладеного капіталу; - стабільність отримання прибутку; - рентабельність інвестицій; - структура заборгованості; - здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів
2. Конкурентоздатність підприємства і його становище на ринку	<ul style="list-style-type: none"> - ринок та його обсяги; - частка підприємства на ринку та її динаміка; - асортимент продукції; - здатність здійснювати маркетингові заходи; - можливості активного впливу на рівень цін і витрати; - зв'язки зі споживачами; - рентабельність продажу
3. Привабливість сектора (галузі)	<ul style="list-style-type: none"> - характеристика конкурентної ситуації в

	секторі (галузі); - стадія життєвого циклу сектора (галузі) - залежність розвитку сектора (галузі) від кон'юктури; - суспільна привабливість сектора (галузі); - використання виробів галузі в інших галузях
4. Стабільність сектора (галузі)	- привабливість життєвого циклу сектора (галузі) та стадія розвитку; - сутність інновативності сектора (галузі); - маркетингові й рекламні можливості в галузі; - стабільність прибутку (рентабельності); - ступінь впливу закордонного капіталу

Метод SPACE виконується за наступними етапами:

◆ початковий етап — підготовка стратегічної сесії-семінару. Метою цього етапу є вибір серед співробітників підприємства тих осіб, яких передбачається включити в групу розробки стратегії;

◆ розробка критеріїв оцінки — на цьому етапі під час сесії-семінару необхідно розробити конкретні критерії оцінки, їх ієрархію, а також визначити фактори для кожного критерія оцінки. При визначенні ієрархії критеріїв потрібно спиратися на їхні ваги, сума яких завжди має дорівнювати одиниці.

◆ узгодження стратегії між підгрупами — підсумком цього етапу стратегічної сесії-семінару є розробка стратегії для підприємства однієї чи декількох можливих стратегій.

Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки Р (х, у) за формулами

$$x = \text{ПС} - \text{КП}; y = \text{ФС} - \text{СТ},$$

де ФС — фінансова сила підприємства;

ПС — привабливість сектора;

КП — конкурентоздатність підприємства;

СТ — стабільність сектора.

Точка Р розташовується в системі координат і за нею визначається одна з чотирьох рекомендованих стратегій (рис. 1.5).

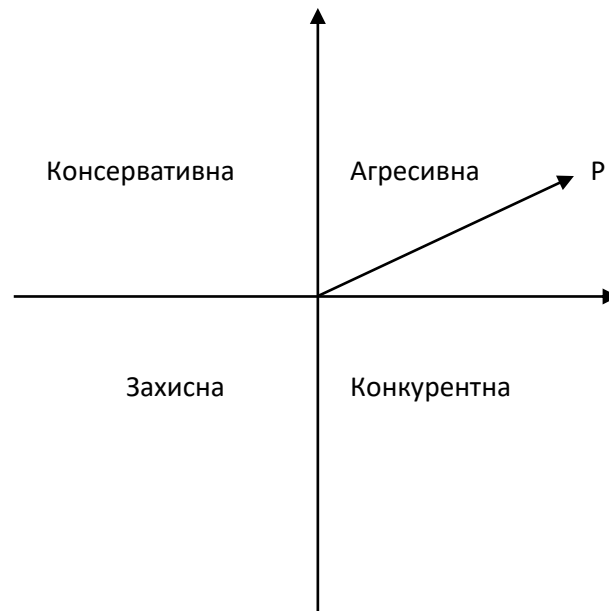


Рис. 1.5 Графічне зображення SPACE -аналізу

Відповідно, підприємство потрапляє в один із секторів що відповідає окремій стратегії, яка може бути обрана, а саме — захисна, агресивна, конкурентна та консервативна [38].

1) агресивна — потрапляння в даний сектор означає, що підприємство має значний фінансовий потенціал та працює в привабливому секторі економіки. В такому випадку потрібно використовувати стратегію зростання для нарощування фінансової сили.

2) захисна — означає, що компанія знаходиться в процесі стабілізації власної діяльності та утримування позиції по відношенню до конкурентів. В такому випадку доцільними є стратегії інтеграції та диверсифікації.

3) консервативна — вказує на спад виробництва та погіршення власних позицій, або займання зовсім невеликої частки на ринку. В такому випадку підприємству потрібно поступово скорочувати власний бізнес, або диверсифікувати власну діяльність.

4) конкурентна — вказує на збільшення привабливості та стабільності галузі. Підприємство не має значних фінансових ресурсів і працює в інновативному середовищі що передбачає посилення конкурентної боротьби. Компанія може прийняти стратегію інтеграції чи диверсифікації (за рахунок інвестора), або вийти із бізнесу (скорочення).

Оцінка виконання стратегії повинна даватися з встановленою періодичністю, щоб забезпечити відповідне коригування планових показників та адаптацію стратегії до умов нестабільного зовнішнього середовища. Якщо за станом на кінець періоду дії стратегії вона виконана і є успішною, немає потреби у внесенні коректив у місію. Нова стратегія будується на основі поточної місії, а результати оцінки попередньої стратегії являють собою елемент інформаційної бази стратегічного аналізу в межах нового циклу. Якщо ж виконана стратегія призвела до втрат і збитків, необхідно скоригувати місію, і вже на цій основі формувати нову стратегію.

Таким чином, розвиток циклу формування та реалізації економічної стратегії фінансово-господарської діяльності підприємства проходить за спіраллю. Якщо підприємство слідує успішній стратегії, його конкурентний статус зростає, а цикл розвивається по висхідній лінії. В протилежному випадку (коли ця стратегія є неадекватною) конкурентний статус зменшується.

Висновок до розділу 1

В результаті проведеного дослідження теоретико-методичних аспектів обґрунтування вибору стратегії підприємства було встановлено:

У сучасній іноземній економічній літературі наведено низку різних підходів до визначення поняття стратегії, до яких належать трактування стратегії в межах таких аспектів: стратегія як план, стратегія як прийом, стратегія як принцип поведінки, стратегія як позиція, стратегія як перспектива [39, с. 42-43].

Враховуючи відсутність єдиної думки щодо ідентифікації поняття стратегії пропонуємо трактувати її як інструмент внутрішньофірмової політики для визначення напрямів розвитку підприємства відповідно до поставлених цілей у межах економічно обґрунтованого часового періоду, застосування якого базується на здійсненні всебічного аналізу внутрішнього середовища підприємства, визначенні ступеня стратегічної адаптації

підприємства у ринковому просторі та прогнозуванні його реакцій на зміну умов оточення у майбутньому.

Проведений аналіз різних понять, що використовуються як синонімічні до поняття розвитку, дозволяє стверджувати, що саме розвиток є найбільш широким поняттям, яке включає поняття еволюції, еманациї, діахронії, експлікації та частково генезису. У той же час розвиток включається до поняття руху.

Проведена систематизація розвитку за критеріями характеру змін, джерела або першопричини розвитку, масштабу та складності об'єкта, форми розвитку, а також представлення суб'єкта розвитку щодо об'єкта розвитку є традиційною і відображає виділені в сучасній науці типи розвитку. Нами запропоновані нові критерії класифікації розвитку – за вектором розвитку, за кількістю виділених векторів, за комплексністю змін, за загальною характеристикою змін, що дозволяє конкретизувати типи розвитку підприємства.

Початковим етапом розробки будь-якої стратегії є діагностика потенціалу підприємства, його внутрішнього середовища та чинників впливу зовнішнього середовища. Фактори зовнішнього середовища поділяються на міжнародні, національні та ринкові. Особливістю зовнішніх факторів є відсутність впливу підприємства на них. Фактори внутрішнього середовища поділяються на конкурентну позицію підприємства, принципи діяльності підприємства, ресурси підприємства та їх використання, маркетингові стратегію та політику підприємства, фінансовий менеджмент. Під час аналізу оточуючого середовища значна увага приділяється постачальникам, споживачам, конкурентам та товарам – субститутам, як таким, на які підприємство може впливати за допомогою встановлення з ними ефективної комунікації.

Для вибору оптимальної стратегії підприємство досліджує середовище своєї діяльності за допомогою методів стратегічного аналізу. В ринковій економіці найчастіше використовують методи прогнозування та планування,

бенчмаркінг. Метод SWOT-аналізу, а також матричні методи дослідження зовнішнього середовища підприємства: побудова матриці BCG, моделі GE/McKinsey, а також стратегічний аналіз життєвого циклу бізнесу (SPACE-аналіз). Ці методи стратегічного аналізу використовуються на вітчизняних підприємствах харчової промисловості і є достатньо ефективними.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ОТП БАНК»

2.1. Загальна характеристика АТ «ОТП Банк»

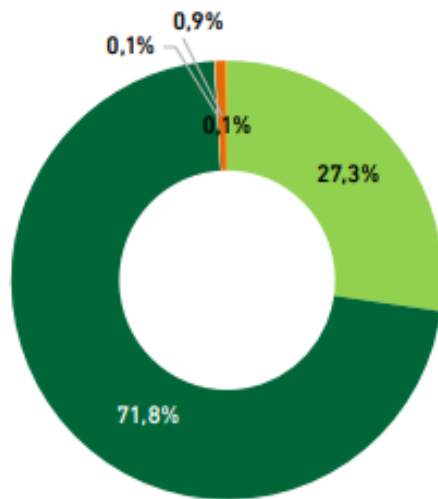
АТ «ОТП Банк» працює в 11 країнах, де понад 36 тисяч співробітників щодня обслуговують більш ніж 19 мільйонів клієнтів[40].

АТ «ОТП Банк» є одним з найнадійніших фінансових інститутів на ринках Центральної та Східної Європи, що фокусується на обслуговуванні і задовольняє усі потреби приватних та корпоративних клієнтів у фінансових послугах завдяки універсальній бізнес-моделі.

Створена у 1949 році як державний ощадний банк, сьогодні OTPGroup об'єднує великі дочірні структури у сфері страхування, нерухомості, факторингу, лізингу, управління активами, інвестиційними та пенсійними фондами. Через свої дочірні структури Група працює на ринках 11 країн – Угорщини, Албанії, Болгарії, Сербії, Румунії, Хорватії, Чорногорії, Росії, Молдови та України та рік за роком посилює свої лідерські позиції.

Стратегічна мета OTPGroup – стати найуспішнішою універсальною банківською групою у Центральній та Південній Європі. Крім відкритості до інновацій, секрет успіху OTPGroup полягає у тому, що 70 років досвіду та клієнтська база у майже 19 млн осіб, допомагають їй добре розуміти та задовольняти потреби своїх клієнт.

Акціонерами OTPGroup виступають угорські інвестори (27,27%), іноземні компанії та приватні особи, міжнародні організації (71,75%), співробітники OTPGroup (0,85%) та урядові організації (0,08%) та інші (0,05%).



27,3% Угорські компанії / інститути.

71,8 % Іноземні компанії / інститути.

0,1 % Урядові організації.

0,9 % Співробітники OTPGroup.

0,1 % Інші.

Рис. 2.1 Структура власності банківських груп

На сьогодні 100% власником українського OTP Банку є угорський OTPBankPlc. – найбільша фінансова установа Угорщини та лідер ринку із часткою майже 25.

В Україні до групи, крім банку, входять OTP Лізинг, OTP Капітал та OTP Факторинг. Команда в Україні налічує 3438 співробітників, з них 3205 – працюють в OTP Банку.

OTP Банк в Україні– один із найбільших українських банків з іноземним капіталом, визнаний лідер банківського сектору країни. На ринку працює з 1998 року, має стійку репутацію соціально-відповідальної надійної та стійкої фінансової установи.

OTP Банк пропонує клієнтам тільки найкращий сервіс та послуги, серед яких кредитні та депозитні продукти, страхування, управління активами, лізинг і факторинг, корпоративний та інвестиційний банкінг.

У 2020 році OTP Банк продовжив гармонійне збільшення обсягів портфелів роздрібного і корпоративного сегменту. Банк також продовжує стратегію інвестування в ІТ-сферу та діджиталізацію клієнтських сервісів для приватних і корпоративних клієнтів[40, с. 5-8].

У 2020 році OTP Банк отримав нагороду «Кращий роздрібний банк України 2021 » у рейтингу TheGlobalBanking&FinanceAwardsвід провідного

міжнародного видання GlobalBanking&FinanceReview, незалежної фінансової платформи.

Відзнака за найбільший безготівковий обіг по картках Visa у межах щорічного святкового заходу та церемонії нагородження партнерів і друзів компанії Visa, яка була присвячена літнім Олімпійським іграм 2020 у Токіо.

ТОП – 10 роботодавців банківської сфери та ТОП-50 роботодавців у всіх сферах за результатами дослідження «Найкращий роботодавець - 2020» за версією FORBS Україна.

Перше місце у номінації «Найкраща дебетна картка VIP» та третє у номінації «Найкраща кредитна картка VIP» за версією рейтингу FinAwards 2020.

Третє місце у категорії «Програма автокредитування» та п'яте – у категорії «Іпотечні кредити» за результатами рейтингу «Фаворит успіху – 2020».

«Кращий топ-менеджер», «Кращий корпоративний банкір» та «Кращий операційний директор», «Кращий преміальний банкінг», перше місце у номінації «Лізинг» (ОТП ЛІЗИНГ) та шосте місце у загальному щорічному рейтингу «50 провідних банків-2020» видання «Фінансовий Клуб».

Перше місце у номінаціях SuperAffluent (обслуговування клієнтів з великим приватним капіталом) та CapitalMarketsandAdvisory за результатами дослідження PrivateBankingandWealthManagementSurvey 2020, проведеним міжнародним фінансовим “ виданням Euromoney.

«Кращий Агро Банк України 2021» за версією The Global Banking and Finance Awards – 2021 відповідного міжнародного видання Global Banking & Finance Review, незалежної фінансової платформи.

Перше місце серед первинних дилерів-недержавних банків за обсягами купівлі ОВДП та друге місце у загальному рейтингу серед первинних дилерів за обсягами купівлі ОВДП на вторинному ринку.

Перше місце з в Україні з обслуговування клієнтів MassAffluent, Super Affluent і UltraHNW у категорії «Кращі послуги PrivateBanking» та

позиція у ТОП-3 у номінаціях «Обслуговування міжнародних клієнтів» та «Інвестиційний менеджмент» за результатами дослідження PrivateBankingandWealthManagementSurvey 2021, проведеним міжнародним фінансовим виданням Euromoney.

АТ «ОТП Банк» є ядром групи фінансових компаній ОТП в Україні, до складу якої входять КУА «ОТП Капітал», «ОТП Лізинг», Відкритий пенсійний фонд «ОТП Пенсія» та Недержавний пенсійний фонд «ФріФлай».

Юридична адреса та місцезнаходження Банку: Україна, 01033, м. Київ, вул. Жилянська, 43.

1. Компанія з управління активами «ОТП Капітал» була заснована в липні 2007 року та стала другим, після «ОТП БАНК», представником ОTR Group в Україні. Компанія надає широкий спектр інвестиційних послуг приватним особам та корпоративним клієнтам і є одним з лідерів на ринку колективного інвестування. Під управлінням «ОТП Капітал» знаходяться 7 публічних інвестиційних фондів, 2 венчурних фонди, активи страхових компаній, а також 2 недержавних пенсійних фонди. Компанія є засновником та керуючою компанією відкритого недержавного пенсійного фонду «ОТП Пенсія».

За період своєї діяльності фонд пройшов шлях від початківця до провідного учасника ринку недержавного пенсійного забезпечення. Наразі фонд «ОТП Пенсія» є одним з найбільших в Україні відкритих пенсійних фондів за активами, кількістю учасників та є одним з найдинамічніше зростаючих фондів. За останні роки фонд «ОТП Пенсія» увійшов до ТОП-3 найбільших відкритих НПФ України за обсягом активів. Це фонд, якому довірили свої кошти майже 40 тисяч учасників з усіх куточків України.

2. Лізингова компанія ТОВ «ОТП Лізинг» була заснована в червні 2008 року як дочірнє підприємство АТ «ОТП БАНК». Основним напрямом діяльності компанії є надання послуг з довгострокового фінансового та оперативного лізингу. Компанія активно працює як з великим, так і з середнім корпоративним бізнесом.

ТОВ «ОТП Лізинг» забезпечує клієнтів лізинговими рішеннями, адаптованими під їх потреби:

- лізинг легкового автотранспорту;
- лізинг вантажно-автомобільної техніки;
- лізинг сільськогосподарської техніки та обладнання;
- лізинг спеціальної техніки;
- лізинг вагонів, суден та ін.;
- зворотній лізинг.

ТОВ «ОТП Лізинг» – єдина лізингова компанія на українському ринку, що належить міжнародній банківській групі, акції якої котируються на Лондонській фондовій біржі. Портфель компанії на вересень 2019 року становить 8,2 млрд. грн.

3. Відкритий пенсійний фонд «ОТП Пенсія» – фонд європейського походження. Одноосібним засновником фонду є компанія з управління активами «ОТП Капітал», що є частиною міжнародної OTP Group в Україні.

Фонд «ОТП Пенсія» – лідер в Україні за темпами приросту пенсійних внесків, активів та кількості клієнтів. Фонд входить до ТОП-3 найбільших за обсягом коштів відкритих пенсійних фондів в Україні.

Переваги ОТП Пенсія:

- вільні внески;
- стабільний інвестиційний дохід;
- максимальний захист коштів;
- європейські стандарти управління;
- вільні внески;
- бездоганна репутація;
- онлайн доступ до рахунку.

4. Недержавний пенсійний фонд «ФріФлай» – надійний спосіб накопичення коштів для забезпечення додаткової недержавної пенсії. Метою фонду є збереження ваших заощаджень від впливу інфляції та ефективного їхнє примноження завдяки інвестуванню. Недержавні пенсійні фонди надають

вам можливість самостійно подбати про своє майбутнє та накопичити кошти на достойну, забезпечену пенсію.

Відкритий пенсійний фонд «ФріФлайт» створено в 2007 році Науково-виробничим підприємством «Укрпромінвест» з метою недержавного пенсійного забезпечення його учасників, незалежно від місця та характеру їх роботи. Завданням фонду є збереження та примноження пенсійних внесків шляхом інвестування коштів в економіку України з подальшими виплатами додаткової недержавної пенсії учасникам.

Банк здійснює свою діяльність за допомогою регіональної мережі, що складається із 86 безбалансових операційних відділень (2019: 88 відділень) (на базі чотирьох з них працюють регіональні дирекції, зареєстровані НБУ), та регіональної дирекції Київського регіону, створеної в організаційній структурі Головного офісу Банку. Станом на 31 грудня 2020 року кількість працівників Банку становить 3,205 осіб. (2019: 3,362 осіб).

На підставі ліцензії НБУ №191 від 5 жовтня 2011 року Банк надає повний спектр банківських послуг.

Відповідно до чинного законодавства і на підставі відповідних ліцензій Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, Банк може здійснювати депозитарну діяльність зберігача цінних паперів та професійну діяльність на фондовому ринку з торгівлі цінними паперами: брокерську діяльність, дилерську діяльність та андерайтинг. Банк не здійснює діяльність у сфері матеріального виробництва, торгівлі, страхування, крім виконання функцій страхового посередника. Банк є повним учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб.

Корпоративний бізнес ОТП Банку надає повний спектр банківських послуг за найвищими європейськими стандартами, постійно розширюючи свою продуктову лінійку та вдосконалюючи процеси задля максимального покриття потреб корпоративних клієнтів у найзручніший для них спосіб.

Банк працює з усіма сегментами юридичних осіб – від невеличких підприємств до великих локальних та міжнародних корпорацій, і для кожного з них є індивідуальні рішення та пропозиції.

Крім того, Банк приділяє велику увагу синергії від кооперації з різними сегментами клієнтів у межах Банку та ОТП Групи, пропонуючи унікальні на ринку рішення, партнерські програми та будуючи довгострокові ділові відносини.

Незважаючи на пандемію COVID-19, ОТП Банк повноцінно працював та пропонував весь спектр сервісів клієнтам, при цьому організував швидке відкриття поточних рахунків з використанням дистанційної передачі документів, індивідуальний підхід до фінансування кредитних проектів та гнучкі умови і тарифи для клієнтів. Завдяки цьому були отримані надзвичайні результати у залученні нових клієнтів: так, близько 7,000 юридичних осіб стали клієнтами Банку впродовж 2020 року, що на 50% більше, ніж попереднього року, та відчули переваги співпраці з однією з найбільших фінансових установ з іноземним капіталом в Україні.

Наявна вичерпна лінійка кредитних продуктів ОТП Банку і злагоджена робота корпоративних менеджерів забезпечили значне зростання обсягів фінансування корпоративних клієнтів у 2020 році: обсяг нових кредитів, законтракованих юридичними особами, сягнув свого рекордного значення за часи існування банку в Україні і становив 10,2 млрд грн. Темп зростання становив 51% порівняно з минулим роком. До складу таких традиційних і ключових для фінансування секторів економіки, як сільське господарство і пов'язані з ним галузі, оптова і роздрібна торгівля, харчова і фармацевтична промисловість, увійшли підприємства інформаційної і комунікаційної галузі, ринку нерухомості та інших секторів. У цілому ж, кредитна заборгованість корпоративних клієнтів нашого банку за повний фінансовий рік зросла майже на 30%.

У зв'язку з розповсюдженням пандемії у всьому світі і в Україні через захворювання на COVID-19 минулий фінансовий рік виявився непростим і

для ринку кредитування. Незважаючи на такі обставини, банк залишався надійним партнером для своїх клієнтів, стабільно продовжував кредитувати і підтримував позичальників, бізнес яких зазнав негативних наслідків від пандемії. Таким компаніям банк надавав платіжні канікули, продовжував строки повернення кредитів, переглядав інші умови фінансування.

Крім цього, у 2020 році спостерігалось зміщення акцентів у вподобаннях позичальників банку під час вибору валюти фінансування на користь національної валюти. Так, частка кредитів, наданих нашим банком у гривні, зросла на 19% у порівнянні з 2019 роком. Це було обумовлене несприятливими валютними коливаннями, що мали місце на початку 2020 року, а також зниженням вартості кредитних коштів у національній валюті внаслідок наявної надлишкової гривневої ліквідності на фінансовому ринку і суттєвого зменшення облікової ставки Національного банку України.

Підтримуючи статус сільського господарства як стратегічної галузі, Банк продовжував активно співпрацювати з компаніями агробізнесу, залучаючи більшу кількість активних клієнтів, збільшуючи обсяги фінансування, пропонуючи участь у численних партнерських програмах. У минулому році компанії агробізнесу отримали доступ до фінансування у загальній сумі, що на 30% більше, ніж у 2019 році. При цьому, частка таких агрокредитів у працюючому корпоративному кредитному портфелі банку збільшилася до 44%.

Розпочатий у 2017 році новаторський проект у банківському секторі «ОТП Агро Фабрика», продовжував свій стрімкий розвиток. Кредитний конвеєр для агровиробників з банком землі від 400 га, в рамках якого клієнти мають можливість отримати кредитні кошти в сумі до 15 млн грн під заставу фінансової аграрної розписки, у 2020 році додав 70 нових клієнтів та майже 800 млн гривень нових кредитних лімітів. Загальний кредитний портфель «ОТП Агро Фабрики» перевищив 1,5 млрд грн. та нараховує майже 350 профінансованих агропідприємств.

Такий результат став наслідком переваг унікального продукту та процесу, який не тільки відповідає потребам агровиробників, а й дозволяє швидко, просто та доступно вирішити їх нагальні проблеми:

- прийняття попереднього рішення відбувається за 1 день, отримання кредитних коштів – до 9 робочих днів;
- банк потребує мінімального пакету документів за спрощеним форматом;
- у рамках «ОТП Агрофабрика» є можливість отримати беззаставний кредит та кредит під заставу лише фінансової аграрної розписки.

У 2020 році Банк продовжував активну співпрацю з партнерами й уклав 28 нових партнерських програм з провідними постачальниками агросектору, серед яких: Бінфілд, АгроПартнер, WexlerAgro, UPG, Ландтех, Тімак Агро та інші відомі компанії. Крім того, були продовжені й покращені умови співпраці з давніми партнерами та лідерами ринку засобів захисту рослин: Сінгента, УкраВіт, АльфаСмартАгро, УкрАгроКом. Партнерські програми дозволяють фінансувати клієнтів зі ставкою від 0,01% річних.

Завдяки активній позиції у розвитку співпраці з аграрним сектором та наявності унікальних продуктів за підсумками минулого року ОТП Банк отримав винагороду – «Найкращий Агро Банк України 2021» (BestAgriBusinessBank 2021) у рейтингу TheGlobalBanking&FinanceAwards від провідного міжнародного видання GlobalBanking&FinanceReview, незалежної фінансової платформи.

Завдяки активному розвитку та співпраці з клієнтами портфель пасивів МСБ збільшився близько на 2,5 млрд грн. Завдяки створенню нових кредитних продуктів впродовж 2020 року було підписано нових кредитних угод на загальну суму 550 млн грн.

Так, у 2020 році ОТП Банк розширив ланку швидких та простих кредитних продуктів – було розроблено та впроваджено овердрафт «Миттєвий» та кредит під заставу депозиту «Easy Back to Back».

Особливостями цих продуктів є:

- швидке прийняття рішення щодо фінансування із застосуванням рейтингового підходу;
- спрощений пакет документів та простота оформлення;
- можливість надання фінансування без застави.

Овердрафт «Миттєвий» дозволяє задовольнити потреби в фінансуванні поточної діяльності. Ця послуга є зручною у використанні та передбачає надання кредитного ліміту на рахунок клієнта.

Кредит «EasyBacktoBack» надає можливість клієнтам ОТП Банку швидко отримати фінансування під заставу депозиту, розміщеного в ОТП Банку

ОТП Банком було підготовлено нормативну базу для активного розвитку фінансування у межах державної компенсаційної програми «Доступні кредити 5-7-9%». Наразі клієнти вже отримали доступ до фінансування з відсотковими ставками від 0% річних.

Наступного року ОТП Банк планує продовжити створення миттєвих беззаставних продуктів фінансування клієнтів МСБ, розвивати партнерські програми фінансування та надалі надавати послуги високої якості.

2.2. Аналіз балансу та основних показників діяльності АТ «ОТП Банк»

Дотримання високих стандартів сервісу, простота та доступність банківських продуктів і послуг є запорукою успішної діяльності ОТП Банку. Результати діяльності банку відображені у річному фінансовому звіті, що представлений на офіційному сайті АТ «ОТП Банк»[40, с. 35-40].

Таблиця 2.1

Динаміка статей балансу АТ «ОТП Банк» і його структури

Показники	Роки				Відхилення	
	2020	%	2019	%	Абсолютне +/-	Відносне %
	Активи				2020 до 2019	2020 до 2019
Грошові кошти та рахунки у Національному банку України	3 510 420	5,85%	3 139 513	7,01%	370 907	9,9%
Кошти в банках	13 628 078	22,74%	4 308 470	9,62%	9 319 608	216,3%
Кредити клієнтам	27 638 193	46,12%	25 311 393	56,52%	2 326 800	9,2%
Інвестиції, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	6 602 257	11,01%	3 612 465	8,06%	2 989 792	108,7%
Інвестиції, що оцінюються за амортизованою собівартістю	5 901 418	9,84%	7 212 296	16,10%	-1 310 878	-18,2%
Інвестиції в дочірню компанію	139 143	0,23%	139 143	0,31%	0	0
Основні засоби та нематеріальні активи	734 358	1,22%	568 882	1,27%	165 476	29,1%
Активи з права користування	446 685	0,74%	191 858	0,42%	254 827	132,8%
Поточні активи з податку на прибуток	90	0,00001	64	0,00001	26	40,6%
Відстрочені активи з податку на прибуток	76 544	0,12%	38 747	0,08%	37 797	97,5%
Інвестиційна нерухомість	27 857	0,04%	28 152	0,06%	-295	-1,0%

продовження таблиці 2.1.

Інші активи	219 864	0,36%	230 260	0,51%	-10 396	-4,5%
Всього активів	59 926 907	100	44 781 323	100	15 145 584	33,8%
Зобов'язання						
Кошти банків та інших фінансових установ	399	0,0008	567 801	1,53%	-567 402	-99,9%
Рахунки клієнтів	47 838 522	96,93%	35 401 926	95,66%	12 436 696	35,1%
Орендні зобов'язання	450 684	0,91%	174 425	0,47%	276 259	158,4%
Поточні зобов'язання з податку на прибуток	81 304	0,16%	84 827	0,22	-3 523	-4,2%
Інші зобов'язання	982 437	1,99	777 869	2,10	204 568	26,3%
Всього зобов'язань	49 353 346	100	37 006 848	100	12 346 498	33,4%
Капітал						
Акціонерний капітал	6 186 023	64,62%	6 186 023	79,56%	0	0
Емісійний дохід	405 075	4,23%	405 075	5,21%	0	0
Інший додатковий капітал	1 236 294	12,91%	1 236 294	15,90%	0	0
Резерви переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	113 960	1,19%	50 596	0,65%	63 364	125,2%
Нерозподілений прибуток/(накопичений дефіцит)	1 630 209	17,03%	(103 513)	1,33%	1 526 696	1474,9%
Всього капіталу	9 571 561	100	7 774 475	100	1 797 086	23,1%
Всього зобов'язань та капіталу	59 926 907		44 781 323		14 143 584	31,6%

Проаналізувавши дані таблиці 2.1. за 2019 та 2020 рік дійшли такого висновку: всього активів за аналізований період в 2020 році було на суму 59 926 907 тис.грн., а в 2019 році 44 781 323 тис.грн. тобто всього активів в 2020 році збільшилися на +33,8% цьому сприяли збільшення грошових коштів та рахунків у Національному банку України на +9,9%, збільшення коштів в банках на +216,3%, кредити клієнтам також збільшилися на +9,2%, також збільшилися основні засоби та нематеріальні активи на +29,1% і так далі.

Всього зобов'язань також мали тенденцію до збільшення на +33,4% ніж в попередньому аналізую чому 2019 році. Цьому сприяли збільшення рахунків клієнтам на +35,1%, збільшення орендових зобов'язань на +158,4% і так далі.

Всього капітал теж збільшився на +23,1% порівняно з попереднім роком. Акціонерний капітал, емісійний капітал, інший додатковий капітал залишався таким самим, як і в 2019 році. Резерви переоцінки інвестицій збільшилися на +125,2%, нерозподілений прибуток/збиток збільшився також на +1479,9% до попереднього року.

Показники фінансового стану АТ «ОТП Банк» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників фінансового стану АТ «ОТП Банк»

№	Показник	Роки		Абсолютне відхилення +/-
		2019	2020	
1.	Рентабельність активів, %	5,66	2,94	-2,72
2.	Рентабельність власного капіталу, %	26,2	18,11	-8,09
3.	Коефіцієнт оборотності активів	11,35	7,24	-4,11
4.	Процентна маржа	6,9	5,60	-1,3
5.	Коефіцієнт автономії	17,36	15,97	1,39
6.	Коефіцієнт фінансової залежності	7,23	9,68	2,45

Рентабельність активів (K_1) – відсоткове відношення чистого прибутку банку до його чистих активів.

В 2019 році рентабельність активів становила 5,66%, а в 2020 році 2,94%, також відбулося скорочення активів на -2,72 відповідно до попереднього року.

Показник рентабельності активів відповідає оптимальному значенні 1%.

Цей показник використовується для оцінки діяльності управління банку, оскільки характеризує здатність менеджменту ефективно управляти активами банку. Оптимальне значення коефіцієнту дорівнює 1%.

Рентабельність власного капіталу (K_2) – відсоткове відношення чистого прибутку банку до його власного капіталу.

Рентабельність власного капіталу становила в 2019 році була 26,2%, а в 2020 році скоротилася до 18,11%, тобто відбулося зменшення на -8,09%.

Коефіцієнт характеризує ефективність використання банком власного капіталу. Оптимальне значення – 5% і вище.

Коефіцієнт обертання активів (K_3) – відношення загальних доходів банку до його чистих активів, також скоротилася на -4,11 ніж в попередньому році вона становила 11,35%, а в 2020 році 7,24%.

Цей показник характеризує рівень доходу, який припадає на одиницю активів, які використовує банк. Оптимальне значення не нижче – 12% .

Коефіцієнт автономії вказує на те, що активи підприємства є достатньо сформовані за рахунок власних коштів, що показує суттєву фінансову стійкість підприємстві і незалежність від кредитора.

Коефіцієнт автономії в 2019 році становив 17,36, а в 2020 році 15,97, тобто показник скоротився на 1,39.

Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим показником до коефіцієнта автономії.

В 2019 році цей показник становив 7,23, а 2020 році 9,68 тобто він збільшився на 2,45.

Процентна маржа (K_5) – різниця між рівнем процентних доходів та процентних витрат, віднесених відповідно до активів, що здатні приносити

дохід, та залучених на платній основі коштів скоротився на -1,3 ніж в 2019 році.

Коефіцієнт дозволяє оцінити відсотковий розподіл, тобто абсолютну відсоткову різницю між вартістю залучених пасивів і доходністю розміщення активів. Оптимальне значення – не менше 1,25%.

Таблиця 2.3

Показники ліквідності АТ «ОТП Банк»

№	Показник	2019	2020	Рекомендоване значення
1.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,3	0,2-0,35
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8	0,6	0,7-2
3.	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,2	1,2	1-2,5

Коефіцієнт абсолютної ліквідності – показує, яка частка короткострокових боргових зобов'язань може бути покрита за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів у вигляді ринкових цінних паперів і депозитів, тобто практично абсолютно ліквідними активами допустиме значення в межах 0,2-0,35.

В 2019 році показник абсолютної ліквідності становив 0,2, а в 2020 році 0,3, що відповідає рекомендованому значенні.

Коефіцієнт швидкої ліквідності - це більш жорстка оцінка ліквідності підприємства.

Цей коефіцієнт показує на скільки можливо буде погасити поточні зобов'язання, якщо положення стане дійсно критичним, при цьому виходять із припущення, що товарно-матеріальні запаси взагалі не мають ніякої ліквідаційної вартості.

В 2019 році цей коефіцієнт становив 0,8, що відповідає рекомендованому значення, а 2020 році 0,6 це менше ніж рекомендоване значення.

Коефіцієнт поточної ліквідності — показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів. В 2019 і 2020 роках цей показник становив 1,2 який теж відповідає рекомендованому значенню.

Таблиця 2.4

Основні показники діяльності АТ «ОТП Банк»

№ п/п	Показники	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення,		Відносне відхилення,	
					+/-		%	
					2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019
1.	Активи, тис.грн.	32 757 138	44781323	59926907	12 024 185	15 145 584	36,71	33,82
2.	Чистий дохід, тис. грн	4 130 084	5 065 792	4 329 988	935 708	-735 804	22,65	-14,52
3.	Прибуток до оподаткування, тис. грн	2 401 724	3 094366	2119349	692 642	-975 017	28,84	-31,50
4.	Податок на прибуток, тис. грн	427 414	557610	385627	130 196	-171 983	30,46	-30,84
5.	Чистий прибуток за рік, тис. грн	1 974 310	2536756	1733722	562 446	-803 034	28,49	-31,65
6.	Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн	478898	568882	734358	89 984	165 476	18,79	29,10
7.	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	3437	3362	3205	-75	-157	-2,18	-4,66
8.	Фонд оплати праці, тис. грн	806553	1045435	1144668	238 882	99 233	29,62	9,49
9.	Продуктивність праці, тис. грн/ос.	1201,65	1506,77	1351,01	305,12	-155,76	25,39	-10,33
10.	Середньомісячна заробітна плата, тис. грн	19,55	25,91	29,76	6,36	3,85	32,53	14,85
11.	Фондоозброєність, тис. грн./ос.	139,33	169,20	229,12	29,87	59,92	21,43	35,41

У 2020 році активи банку продовжили суттєво рости і досягли рівня 58,9 млрд грн, що на 31,6% більше, ніж на початку року. Рентабельність активів зменшилась до рівня 3,34% у річному виразі. Суттєво на зниження рівня прибутковості вплинули витрати на формування резервів (на 847 млн грн більше, ніж у 2019 році) в результаті погіршення макроекономічного середовища, спричиненого пандемією.

При цьому банк продовжив покращувати якість кредитного портфелю (частка кредитів на 3-й стадії зменшилася на 5,9 п.п.) та продовжив виважену політику управління кредитними ризиками.

За підсумками року Банк увійшов у ТОП-10 (9-те місце) найбільших банків України за рівнем чистих активів та посів 5-те місце за рівнем чистого прибутку.

Таблиця 2.5

Чистий процентний дохід для формування резерву під очікувані кредитні збитки

№	Показники	Роки		Відхилення	
		2020	2019	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Процентні доходи, розраховані з використанням ефективної процентної ставки:					
1.	Процентні доходи за кредитами клієнтам, тис.грн.	3,923,031	4,034,660	-111 629	-90,3%
2.	Процентні доходи за інвестиціями, що оцінюються за амортизованою собівартістю, тис.грн.	540,223	433,937	106 286	24,5%
3.	Процентні доходи за інвестиціями, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, тис.грн.	374,316	233,685	140 631	60,2%
4.	Процентні доходи за інвестиціями, що надані за операціями РЕПО, тис.грн.	13,535	58,705	-45 170	-76,9%
5.	Процентні доходи за коштами в банках, тис.грн.	13,461	82,828	-69 367	-83,7%
6.	Всього процентних доходів, розрахованих з використанням ефективної процентної ставки, тис.грн.	4,864,566	4,843,815	20 751	0,4%

продовження таблиці 2.5

Інші процентні доходи:					
7.	Процентні доходи за фінансовим лізингом, тис.грн.	19,827	55,567	-35 740	-64,3%
8.	Інші процентні доходи, тис.грн.	78,522	193,192	-114 670	-59,4%
9.	Всього інших процентних доходів, тис.грн.	98,349	248,759	-150 410	-60,5%
10.	Всього процентних доходів, тис.грн.	4,962,915	5,092,574	-129 659	-2,5%
11.	Процентні витрати				
Процентні витрати, розраховані з використанням ефективної процентної ставки:					
12.	Процентні витрати за рахунками клієнтів, тис.грн.	(1,313,171)	(1,596,079)	-282 908	-17,7%
13.	Процентні витрати за коштами банків та інших фінансових установ, тис.грн.	(48,443)	(25,553)	22 890	89,6%
14.	Всього процентних витрат, розрахованих з використанням ефективної процентної ставки, тис.грн.	(1,361,614)	(1,621,632)	-260 018	-16,0%
Інші процентні витрати:					
15.	Процентні витрати за орендними зобов'язаннями, тис.грн.	(24,508)	(31,695)	-7 187	-22,7%
16.	Всього процентних витрат, тис.грн.	(1,386,122)	(1,653,327)	-267 205	-16,2%
17.	Чистий процентний дохід до формування резерву під очікувані збитки за активами, за якими нараховуються проценти, тис.грн.	3,576,793	3,439,247	137 546	3,9%

Процентні доходи були нараховані за фінансовими активами, що оцінюються за амортизованою собівартістю, крім, процентних доходів за інвестиціями, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід та заборгованістю клієнтів за фінансовим лізингом. Процентні витрати нараховувалися за фінансовими зобов'язаннями, що оцінюються за амортизованою собівартістю, за винятком процентних витрат за орендними зобов'язаннями.. Ринкова частка чистих активів на кінець 2020-го року досягла 3,23% (проти 2,94% роком раніше).

Проаналізувавши чистий процентний дохід до формування резерву під очікувані збитки за активами, за якими нараховуються проценти в 2019 році становлять 3 439 247 тис.грн., а в 2020 році 3,576,793 тис.грн., тобто чистий процентний дохід в 2020 році зріс на +3,9 %, порівняно з попереднім роком 2019.

Таблиця 2.6

Динаміка комісійних доходів і витрат АТ «ОТП Банк»

№	Показники	Роки		Відхилення	
		2020	2019	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1.	Комісійні доходи				
2.	Розрахунково-касові операції з клієнтами	742,104	781,500	-39 396	-5,04%
3.	Операції з пластиковими картками	421,888	316,824	105 064	33,2%
4.	Операції з іноземною валютою	315,871	298,535	17 336	5,8%
5.	Видані гарантії	88,548	80,170	8 378	10,5%
6.	Доходи від страхування	77,756	53,084	24 672	46,5%
7.	Інші доходи	37,939	166,007	-128 068	-77,1%
8.	Всього комісійних доходів	1,684,106	1,696,120	-12 014	-0,7%
9.	Комісійні витрати				
10.	Операції з пластиковими картками	(349,728)	(278,408)	71 320	25,6%
11.	Розрахункові операції	(93,293)	(58,554)	34 739	59,3%
12.	Комісійні агентів	(33,152)	(31,564)	1 588	5,0%
13.	Інші витрати	(30,399)	(24,735)	5 664	22,9%
14.	Всього комісійних витрат	(506,572)	(393,261)	113 311	28,8%

Проаналізувавши таблицю 2.6. комісійні доходи і витрати за 2020 і 2019 роки можна зробити такий висновок, а саме, що порівняно з 2020 роком комісійні доходи скоротилися на - 0,7 % порівняно з 2019 роком тому що в 2020 році розрахунково-касові операції з клієнтами скоротилися на -5,04%, а в 2020 році операції з пластиковими картками зросли на +33,2% в порівняно з попереднім 2019 роком. Послідовуючи тенденцію до збільшення операцій з пластиковими картками і іноземною валютою все таки комісійні доходи скоротилися, на це вплинула ситуація з пандемією COVID-19 і правилами карантину, а от комісійні витрати навпаки в 2020 році зросли в порівняно з 2019 роком на +28,8%.

Таблиця 2.7

Динаміка операційних витрат АТ «ОТП Банк»

№	Показники	Роки		Відхилення	
		2020	2019	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1.	Витрати на персонал	965,863	884,239	81 624	9,2%
2.	Амортизація	238,128	233,020	5 108	2,2%
3.	Податки на відрахування, пов'язані із заробітною платою	178,805	161,196	17 609	10,9%
4.	Обслуговування основних засобів	155,495	145,006	10 489	7,2%
5.	Відрахування до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб	125,232	97,642	27 590	28,3%
6.	Витрати по залученню клієнтів	103,013	86,300	16 713	19,4%
7.	Витрати з права користування програмним забезпеченням	80,746	70,686	10 060	14,2%
8.	Витрати на рекламу	64,427	49,293	15 134	30,7%
9.	Професійні послуги	61,142	55,241	5 901	10,7%
10.	Послуги зв'язку	39,807	25,113	14 694	58,5%
11.	Операційна оренда	13,103	13,181	-78	-0,6%
12.	Витрати на безпеку	12,732	13,223	-491	-3,7%
13.	Податки крім податку на прибуток	10,584	13,654	-3 070	-22,5%
14.	Уцінка майна, що перейшло у власність Банку як заставодержателя, до чистої реалізаційної вартості	6,795	18,944	-12 149	-64,1%
15.	Інші витрати	91,033	121,775	-30 742	-25,2%
16.	Всього операційних витрат	2,117,005	1,988,513	128 492	6,5%

Проаналізувавши дані таблиці 2.7. приходимо до висновку, що в 2020 році операційні витрати зросли на 6,%, порівняно з 2019 р., цьому сприяли збільшення таких показників: витрати на персонал зросли на +9,2%, амортизація +2,%, податки на відрахування, пов'язані із заробітною платою +10,9%, обслуговування основних засобів +7,2%, відрахування до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб +28,3% і так далі. Всього операційні витрати в 2020 році становили 2 117 005 млн. грн., на+ 6,5% більше ніж в 2019 році.

Станом на 31 грудня 2020 та 2019 років максимальний кредитний ризик за коштами в банках становив 13,628,078 тис.грн. та 4,308,470 тис. грн. відповідно.

Таблиця 2.8

Динаміка наданих кредитів ОТП Банком

№	Показники	Роки				Відхилення	
		2020	%	2019	%	Абс.+/-	Відн. %
1.	Кредити юридичним особам та фізичним особам-підприємцям	21,393,884	68,23%	18,008,447	60,71%	7,52	12,38%
2.	Споживчі кредити фізичним особам	8,197,852	26,14%	7,989,370	26,93%	-0,79	-2,93%
3.	Іпотечні кредити фізичним особам	1,371,488	4,37%	2,420,805	8,16%	-3,79	-46,44%
4.	Заборгованість за фінансовою орендою	385,275	1,22%	542,564	1,82%	-0,6	-32,96%
5.	Кредити, що надані за операціями РЕПО	-	-	696,130	2,34	2,34	0
6.	Інші кредити фізичним особам	3,478	0,01%	4,022	0,01%	0	0
7.	Всього кредитів клієнтам до вирахування резерву на покриття очікуваних кредитних збитків	31,351,977	100	29,661,338	100		
8.	За вирахуванням резерву на покриття очікуваних кредитних збитків	(3,713,784)	13,43%	(4,349,945)	17,18%	-3,75	-21,82%
9.	Всього кредитів клієнтам	27,638,193	100	25,311,393	100		

Станом на 31 грудня 2020 та 2019 років банк отримав в заставу цінні папери за операціями зворотного продажу (РЕПО) на суму нуль гривень та 696,130 тисяч гривень, відповідно.

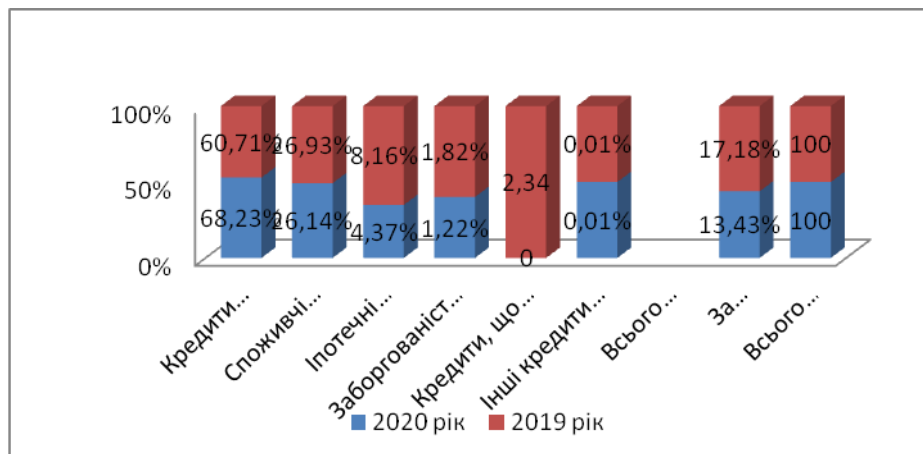


Рис. 2.2 Динаміка наданих кредитів АТ «ОТП Банк»»

Станом на 31 грудня 2020 та 2019 років до складу кредитів клієнтам включені нараховані проценти на суму 820,356 тисяч гривень та 1,098,339 тисяч гривень, відповідно.

Розмір та види забезпечення кредитів, що вимагається банком, залежать від оцінки кредитного ризику контрагента. Банк запровадив основні принципи прийнятності різних видів застави та параметрів оцінки. Основні види отриманої застави включають:

- при кредитуванні фізичних осіб – нерухоме майно житлового призначення та інше нерухоме майно, автомобілі;

- при комерційному кредитуванні – нерухоме майно нежитлового призначення, комерційна нерухомість, інше нерухоме майно, обладнання, запаси та права на них, грошові кошти на депозити. Керівництво банку здійснює моніторинг ринкової вартості застави. За необхідності банк здійснює переоцінку її вартості. Переоцінка вартості заставного майна банку, за умови суттєвого відхилення від його справедливої вартості, проводиться шляхом:

- а) визначення ринкової вартості майна незалежними акредитованими оціночними компаніями або співробітниками банку відповідної фахової кваліфікації;

- б) індексації вартості для груп майна з подібними технічними характеристиками, призначенням та умовами використання. Банк не утримує заставу, яку дозволяється продати чи перезаставити.

Станом на 31 грудня 2020 та 2019 років у складі основних засобів та нематеріальних активів відображено повністю амортизовані основні засоби та нематеріальні активи на суму 408,080 тисяч гривень та 458,126 тисяч гривень, відповідно.

Таблиця 2.9

Динаміка основних засобів та нематеріальних активів АТ «ОПІ Банк»

	Будівлі та інша нерухомість	Меблі та обладнання	Інші необоротні нематеріальні активи	Транспортні засоби	Незавершене будівництво	Нематеріальні активи	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8
Первісна вартість							
31 грудня 2018 року	130,305	386,156	120,459	26,305	36,178	522,802	1,222,205
Надходження та внутрішні переміщені	400	86,358	24,127	4,797	16,601	74,886	207,169
Вибуття	(632)	(11,752)	(2,056)	(1,743)	(8,794)	(4,312)	(29,289)
31 грудня 2019 року	130,073	460,762	142,530	29,359	43,985	593,376	1,400,085
Надходження та внутрішні переміщені	420	80,630	16,001	-	11,411	199,389	307,851
Вибуття	-	(12,577)	(4,432)	(665)	(34,902)	(68,770)	(121,346)
31 грудня 2020 року	130,493	528,815	154,099	28,694	20,494	723,995	1,586,590
Питома вага первісної вартості							
2018 рік	10,66%	31,59%	9,85%	2,15%	2,96%	42,77%	100
2019 рік	9,29%	32,90%	10,18%	2,09%	3,14%	42,38%	100
2020 рік	8,22%	33,33%	9,71%	1,80%	1,29%	45,63%	100
Накопичена амортизація							
31 грудня 2018 року	23,812	259,036	97,939	9,336	-	353,184	743,307
Нарахування за рік	2,782	39,755	13,166	4,155	-	48,042	107,900
Списано при вибутті	(168)	(11,725)	(2,056)	(1,743)	-	(4,132)	(20,004)
31 грудня 2019 року	26,426	287,066	109,049	11,748	-	396,914	831,203
Нарахування за рік	2,734	46,709	16,684	4,102	-	37,220	107,449
Списано при вибутті	-	(12,553)	(4,432)	(665)-0	-	(68,770)	(86,420)
31 грудня 2020 року	29,160	321,222	121,301	15,185	-	365,364	852,232
Питома вага накопиченої амортизації							
2018 рік	3,20%	34,84%	13,17%	1,25%	-	47,51%	100
2019 рік	3,17%	34,53%	13,11%	1,41%	-	47,75%	100

2020 рік	3,42%	37,69%	14,23%	1,78%	-	42,87%	100
Чиста балансова вартість							
31 грудня 2020 року	101,333	207,593	32,798	13,509	20,494	358,631	734,358
31 грудня 2019 року	103,647	173,696	33,481	17,611	43,985	196,462	568,882
Питома вага чистої балансової вартості							
2019 рік	18,21%	30,53%	5,88%	3,09%	7,73%	34,53%	100
2020 рік	13,79%	28,26%	4,46%	1,89%	2,79%	48,83%	100
Відхилення							
Абсолютне +/-	-2 314	33 897	-683	-4 102	-23 491	162 169	165 476
Відносне %	-2,2%	19,5%	-2,0%	-23,3%	-53,4	82,5%	29,1%

Проаналізувавши дані таблиці 2.9. основні засоби та нематеріальні активи приходимо до висновку щодо чистої балансової вартості: будівництво та інша нерухомість в 2020 році скоротилися в порівняно з попереднім 2019 роком на -2,2%, меблі та обладнання навпаки зросли на +19,5%, інші необоротні нематеріальні активи теж зменшилися на -2,0%, транспортні засоби скоротилися в порівнянні з попереднім роком на -23,3%, незавершене будівництво теж скоротилося -53,4%, а нематеріальні активи навпаки зросли на +82,5%. В загальному згідно чистої балансованої вартості в 2020 році основні засоби та нематеріальні активи зросли в порівнянні з 2019 роком на +29,1%.

2.3. Стратегічний аналіз середовища АТ «ОТП Банк»

На банківському ринку України були відчутними наслідки пандемії і введених карантинних заходів по скороченню кредитного портфеля і зниження прибутковості. У той же час, на відміну від попередніх криз, росли обсяги депозитів населення і бізнесу [43].

Аналіз ринку банківських послуг України у 2020 р. засвідчив про наявність 10 найбільш потужних та конкурентних банків (табл. 2.10).

ПАТ «ПриватБанк» є лідером на ринку банківських послуг у 2020 р., його активи становлять 386,9 млрд. грн., частка ринку 51,38%, а у рейтингу довіри до банку займає 5 місце.

Таблиця 2.10

Частка ринку топ 10 банків України у 2020 р.

№	Банк	Активи (тис.грн.)*	Частка ринку(%)	Місце у рейтингу довіри
1.	ПАТ «ПриватБанк»	386,9 млрд грн	51,38	5
2.	АТ «ОщадБанк»	235,7 млрд грн	10,79	10
3.	ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»	111,5 млрд грн	9,73	1
4.	АТ «ОТП Банк»	58,97 млрд грн	9,43	4
5.	ПрАТ «ПУМБ»	75,3 млрд грн	6,30	11
6.	АТ «УкрсибБанк»	72,5 млрд грн	3,24	2
7.	АТ «СитиБанк»	31,4 млрд.грн	2,96	3
8.	АТ «Креди Агриколь Банк»	50,4 млрд грн	2,21	8
9.	АТ «АльфаБанк»	97,5 млрд грн	1,96	13
10.	АТ «УкрГазБанк»	142,7 млрд грн	1,94	9

АТ «Ощад Банк» займає друге місце за активами у 2020р. в розмірі 235,7 млрд. грн. частка ринку становить 10,79%, а рейтинг довіри до банку займає 10 місце.

ПАТ «Райффайзен банк Аваль» займає третє місце за активами у 2020 р. в розмірі 111,5 млрд.грн. його частка ринку становить 9,73%, а рейтинг довіри займає 1 місце.

АТ «ОТП Банк» займає дев'яте місце у 2020 р. за активами в розмірі 58,97 млрд.грн, частка ринку становить 9,43%, а рейтинг довіри займає четверте місце.

Аналіз сильних та слабких сторін конкурентів АТ «ОТП Банк» наведемо в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Характеристика конкурентів АТ «ОТП Банк»

ПАТ «ПриватБанк»»	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Лідуючі позиції на банківському ринку 2.Значний лосвід роботи на ринку 3.Висококваліфікований персонал 4.Широкий асортимент запропонованих послуг 5.Високий рівень банківського сервісу. 6.Широка мережа філі,терміналів і	1. Плинність кадрів 2.Низька зацікавленість з співробітників в розвитку банку. 3. Висока вартість залучення ресурсів для іпотечного кредитування і низька привабливість кредитування для населення із-за високої вартості кредитів.

банкоматів в Україні і за кордоном 7.Наявність найсучаснішого програмного забезпечення 8.Високий розвиток Приват24 9.Присутність на ринку з 1992 року	4. Висока вартість обслуговування платежів, пов'язаних з оплатою за рахунок іншого банку
АТ «ОщадБанк»	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Велика кількість відділень банку та банкоматів. 2. Гарантія повного збереження та повернення вкладів фізичних осіб до 200 тис. грн. 3. Можливість надання кредитних канікул. 4. Розрахунки теплостачальних та теплогенеруючих компаній з постачальником природного газу, на якого покладено спеціальні обов'язки 5. Репутація надійного банку 6. Розрахунки учасників ринку електричної енергії[42] 7. Розрахунки, пов'язані із забезпеченням житлом окремих категорій осіб 8. Присутність на ринку з 1991 року.	1. Недостатньо швидка робота працівників банку з клієнтами. 2. Недосконала система самообслуговування. 3. Надмірний документообіг 4. Плинність кадрів. 5. Складне меню Ощад24
АТ «Альфа Банк»	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Надійність і фінансова стійкість банку. 2. Концентрація на певних послугах і продуктах. 3. Швидке реагування на зміну умов ринку. 4. Згуртований колектив. 5. Використання передових технологій. високоякісне обслуговування клієнтів. 6. Надання всього спектру банківських послуг. 7. Низький відсоток під які надаються кредити 5%. 8. Присутність на ринку з 1992 року	1. Присутність недовіри потенційних клієнтів до банку. 2. Відносно невелика рекламна кампанія банку. 3. Недостатні зусилля по розвитку бренду
АТ «УкрексімБанк»	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока клієнтоорієнтованість 2. Моніторинг конкурентів 3. Надійність банку 4. Високий рівень якості обслуговування 5. Розрахунки споживачів за спожитий природний газ 6. Обслуговування за інвестиційними	1. Висока вартість послуг 2. Низький рівень залучення клієнтів 3. Відсутність концентрації на певних послугах

<p>програмами у сферах теплопостачання, централізованого водопостачання та водовідведення 7.Обслуговування рахунків з газопостачальним підприємством за імпортований природний газ. 8.Присутній на ринку з 1992 року</p>	
ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1.Наявність кваліфікованого персоналу, що має досвід роботи в даній області. 2.Накопичений багаторічний досвід роботи в банківській сфері діяльності. 3.Добрі ділові зв'язки зі споживачами послуг, матеріалів і комплектуючих. 4.Зручне місце розташування банківських філій. 5.Забезпеченість банку всіма необхідними комунікаціями 6.Активна маркетингова політика 7.Вигідні умови надання споживчих кредитів 8.Присутній на ринку з 1992 року</p>	<p>1.Непрогнозовані ризики 2.Ротація кадрів 3.Низька зацікавленість працівників банку в його розвитку 4.Не орієнтований на роздрібних клієнтів</p>

Проаналізувавши п'ять конкурентів АТ «ОТП Банк» можна зробити висновок, що кожен банк по суті є конкурентом для ОТП Банку так само і для кожного іншого.

2020 рік вносив корективи у всі аспекти життя, у т. ч. і фінансову сферу. Проте високий рівень соціальної відповідальності, піклування про клієнтів та бажання бути корисним допомогти у складних ситуаціях, стимулювало бути кращим та доступнішим для клієнтів.

Саме тому зусилля роздрібного бізнесу ОТП Банку у 2020 році були спрямовані на вдосконалення дистанційних каналів обслуговування клієнтів та впровадження програм лояльності для клієнтів. Серед основних досягнень варто виокремити такі:

- 1,1 млн. клієнтів-фізичних осіб;
- 5,7 млрд. грн. – сума заощаджень фізичних осіб (у національній валюті);
- 5.2 млрд. грн. – сума виданих споживчих кредитів фізичним особам;
- майже 1 000 000 користувачів інтернет-банкінгу OTP Smart;

- 75% клієнтів-власників зарплатних карток використовують платіжні картки безготівково;
- 41,700 преміальних клієнтів та клієнтів приватного банкінгу;
- обсяг проведених угод з ОВДП PrivateBanking за 2020 рік становив 1,728,497,000 грн.



Рис.2.3 Портфель POS-кредитів АТ «ОТП Банк»

АТ «ОТП Банк» у сегменті роздрібного бізнесу невпинно реалізує стратегію нарощування обсягів бізнесу та збільшення частки ринку, дотримуючись при цьому високих стандартів якості сервісу, клієнтоорієнтованості та впровадження інноваційних рішень.

Тож ОТП Банк продовжував реалізовувати стратегію діджиталізації, що дозволяє створювати для клієнтів більшу цінність як у контексті різноманітності послуг, так і з точки зору їхньої якості. Клієнти мають доступ до онлайн-банкінгу на сайті, а також через встановлення мобільного застосунку, таким чином отримавши доступ практично до усіх банківських послуг, доступних в Україні. Разом із тим, Банк намагається бути ближче до клієнтів та пропонувати необхідні продукти та сервіси онлайн-каналом Telesales. Банк швидко виводить на ринок нові продукти, працюємо з цільовими групами, підбираємо саме те, що буде найбільш актуальним для клієнта. Сьогодні клієнт ОТП Банку може зручно обирати й отримувати вичерпну інформацію щодо продуктів та сервісів, перебуваючи вдома.



Рис. 2.4 Портфель кредитних карток АТ «ОТП Банк»

У 2020 році ОТП Банк подарував безліч позитивних емоцій клієнтам, постійно впроваджуючи акції та розіграші. За допомогою акції «Вигравай авто з ОТП Банк!» здійснив найочікуванішу мрію своїх клієнтів, подарувавши переможцям п'ять новеньких кросоверів. Це, безперечно, було одним із кращих рішень для створення клієнтського WOW-ефекту.

Також ОТП Банк у 2020 році запустив безпрецедентну акцію «Вигравай 100% кешбек!». Разом із компанією Mastercard низка клієнтів отримали повернення 100% суми за свої розрахунки, а саме – 140 клієнтів на загальну суму понад 626,000 грн.

Саме клієнтоорієнтованість та турбота про клієнта стали запорукою успіху та міжнародного визнання у фінансовій сфері – банк здобув нагороду «BestRetailBankUkraine 2021» у рейтингу TheGlobalBanking&FinanceAwards від провідного міжнародного видання GlobalBanking&FinanceReview, незалежної фінансової платформи.

ОТП Банк продовжує втілювати стратегію діджиталізації, спрощувати процеси обслуговування клієнтів, вивчати та задовольняти зростаючі потреби клієнтів у вирішенні фінансових питань.

У межах цієї стратегії у минулому році для приватних клієнтів було реалізовано сервіс найпопулярніших миттєвих переказів з карти на картку (P2P), що доступні у мобільному додатку 24/7. Лише за грудень 2020 року клієнти здійснили понад 370,000 таких переказів на суму майже 750 млн грн, при цьому комісійний дохід від таких операцій майже досяг 2,5 млн грн.

Завдяки інтеграції з сервісом віддаленої ідентифікації BankID Національного банку України, клієнти ОТП Банку отримали можливість користуватися спрощеною системою ідентифікації для дистанційного доступу до фінансових, адміністративних та комерційних послуг від понад 50 державних і громадських установ.

Для простих безконтактних платежів реалізували в ОТП Smart додавання платіжних карток в електронний гаманець Google Pay лише у кілька кліків. Також була імплементована можливість перегляду та копіювання повного номеру картки, друку платіжних доручень та виписок з факсиміле банку (в веб-версії ОТП Smart).

Аби позбавити користувачів додатку залежності від роботи мобільних операторів, ОТП Банк запровадив можливість отримання разових паролів у push-повідомленнях замість традиційних smsповідомлень, що також оптимізує операційні витрати банку.

Для зручності спілкування клієнтів із банком застосунок OTPSmart було інтегровано із чатботом Omilia, робот у якому протягом усього року був основним каналом реєстрації клієнтів у масштабній акції «Автозабава», зареєстрував десятки тисяч клієнтів.

Ці та інші впровадження допомогли протягом 2020 року залучити до OTPSmart майже 300 тис. нових клієнтів, після чого загальна кількість клієнтів, підключених до OTPSmart, досягла майже 1 млн. Кількість активних з них на кінець 2020 року стало вила 310 тис., що на 42% більше, ніж у попередньому році), а у мобільному застосунку – 273 тис. (приріст за рік – 57%). Загальна кількість активних транзакцій в ОТП Smart за 2020 рік зросла на 127% та становила 7 млн. Зокрема, щомісячна кількість операцій з поповнення мобільних телефонів зросла за рік на 56%, а оплати комунальних послуг – на 75%.

Завдяки впровадженню нових сервісів та збільшенню кількості транзакцій щомісячний комісійний дохід за рік зріс більше ніж в 4 рази і за грудень 2020 року став - новив майже 5 млн грн.

Одним із інструментів стратегічного управління, який дозволяє побудувати стратегію підвищення конкурентоспроможності банку, є SWOT-аналіз.

Процедура проведення SWOT-аналізу в загальному вигляді зводиться до заповнення матриці, в якій відображаються, а потім зіставляються сильні та слабкі сторони аналізованого підприємства (галузі), а також можливості й загрози ринку. Завдяки отриманим результатам можна визначити, які кроки можуть бути прийняті для розвитку банку, а також, які проблеми необхідно терміново вирішити.

На основі проведеного SWOT-аналізу були визначені сильні та слабкі сторони діяльності банку, а також можливості і загрози, пов'язані з подальшою діяльністю банку, результати представлено в таблиці 2.13

За допомогою проведеного SWOT-аналізу були обрані фактори, які найбільш істотно впливають на результати банківської діяльності.

На діяльність банку впливає велика кількість факторів, які створюють як можливості щодо розширення напрямів його діяльності, так і певні загрози, що пов'язані з недоотриманням доходу або навіть зменшенням рейтингової оцінки банку.

Сильними сторонами діяльності АТ «ОТП Банк» є диверсифікація портфеля цінних паперів, стала та чисельна клієнтська база банку, висока соціальна відповідальність банку, високий рейтинг довіри до банку, високий рівень професіоналізму персоналу, що підтверджено преміями Кращий топ-менеджер, кращий корпоративний банкір, кращий операційний директор, стала та чисельна клієнтська база банку, 4 місце за часткою ринку України, визнання найкращою дебетну карту VIP та кращим преміальний банкінг.

Слабкими сторонами АТ «ОТП Банк» є: наявність «проблемних» кредитів в корпоративному портфелі, відмова від найбільш ризикових «незабезпечених» кредитних продуктів, зменшення пільгового періоду через невчасні виплати клієнтів, збої в роботі OTPSmart, або окремих її функціях.

Таблиця 2.12

SWOT- аналіз АТ «ОТП Банк»

	Можливості 1.Скорочення витрат часу та коштів на обслуговування клієнтів. 2.Залучення нових клієнтів. 3.Залучати кредитні кошти на найбільш вигідних умовах. 4.Зниження відсоткових ставок. 5.Повна або часткова переуступка боргу за програмою реструктуризації для зменшення простроченої суми заборгованості	Загрози 1. Кібератаки 2. Зростання прострочених зобов'язань за кредитами 3.Зростаннявідсоткових ставок 4.Активність конкурентів щодо банківського обслуговування, індивідуально для кожного клієнта
Сильні сторони 1.Диверсифікація портфеля цінних паперів 2.9 місце в рейтингу за чистими активами 4.Стала та чисельнаклієнтська база банку 5.Висока соціальна відповідальність банку 6.Високий рейтинг довіри до банку 7.Найкращий роботодавець убанківському секторі (2020) 8.4 місце за часткою ринку України 9.Кращий банк України для рітейлерів 10.Найкраща дебетна карта VIP 11.Кращий топ-менеджер 12.Кращий корпоративний банкір 13.Кращий операційний директор 14.Кращий преміальний банкінг	1.Інвестувати у розвиток діджитал-технологій і захист персональних даних 2.Підвищити продуктивність праці та рівень доходності банку 3. Підвищити якість обслуговування і масштаби надання послуг корпоративним клієнтам зі сфери онлайн торгівлі 4.Займати лідируючі позиції на ринку банківських послуг і продовжувати вдосконалюватися 5. Зменшення портфелю проблемних кредитів	1.Підвищити рівень безпеки кредитних карт через ідентифікацію з використанням сучасних технологій 2. Інформувати клієнтів по смс та через додаток про терміни, коли повинні бути здійсненні виплати. 3. Пролонгація терміну кредитування проблемних клієнтів 4.Приділяти увагу та впроваджувати індивідуальні програми для клієнтів

<p>Слабкі сторони</p> <p>1. Наявність «проблемних» кредитів в корпоративному портфелі</p> <p>2. Відмова від найбільш ризикових «незабезпечених» кредитних продуктів з високою прибутковістю</p> <p>3. Зменшення періоду кредитування через невчасні платежі клієнтів</p> <p>4. Збої в роботі OTP Smart або окремих її функцій.</p>	<p>1. Продаж/переуступка проблемних кредитів</p> <p>2. Забезпечення ліквідності</p> <p>3. Підвищення оборотності кредитних ресурсів</p> <p>4. Удосконалення програмного забезпечення для безперебійної та зручної роботи у OTPSmart</p>	<p>1. Зниження доходів банку</p> <p>2. Зменшення кількості клієнтів</p> <p>3. Зменшення процентних доходів.</p> <p>4. Зниження лояльності клієнтів</p>
---	---	--

Відповідно до цього банк повинен на основі аналізу можливих загроз оптимізувати структуру управління ризиками, мінімізувати витрати, зменшити обсяг ризикових операцій та намагатися постійно розширювати асортимент послуг, вдосконалювати якість послуг, що пропонуються банком, розвивати приватне банківське обслуговування, підтримувати позитивну репутацію надійної, стабільної соціально відповідальної структури.

Враховуючи сильні сторони банку, для подолання загроз кібератак, зростання прострочених зобов'язань за кредитами, зростання відсоткових ставок, пожвавлення активності конкурентів, які пропонують індивідуальні продукти для кожного клієнта, АТ «ОТП Банк» пропонується інвестувати у розвиток діджитал-технологій і захист персональних даних, удосконалення програмного забезпечення OTPSmart, що підвищить продуктивність праці, рівень доходності банку, швидкість та якість обслуговування, збільшить масштаби надання послуг корпоративним клієнтам зі сфери онлайн торгівлі, переуступити проблемні кредити, посилить конкурентну позиції на ринку банківських послуг зменшення портфелю проблемних кредитів.

PEST-аналіз полягає у виявленні і оцінці впливу чинників макросередовища на результати поточної і майбутньої діяльності підприємства. Виділяють чотири групи чинників, найбільш суттєвих для стратегії підприємства: політичні, економічні, соціокультурні та технологічні.

Метою PEST-аналізу є моніторинг змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних підприємству, але таких, які впливають на результати прийнятих стратегічних рішень. Результати PEST-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що складається у сфері виробництва та комерційної діяльності.

Визначаємо загрози та можливості макросередовища серед політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників на прикладі АТ «ОТП Банк розглянемо їх в табл.2.13

Таблиця 2.13

PEST- аналіз АТ «ОТП Банк»

Політика (P)	Економіка (E)
1.Зміна в законодавстві впливають на зміну стандартів роботи банку, також - на зміни договорів та інших юридичних документів банку 2.Вплив економіки на банківський сектор 3.Жорсткість державного контролю за діяльністю банку Це призводить до змінізовнішньої і внутрішньої політики	1. Зміна курсу валют впливає на ставки банку при відкритті і закриття вкладу, впливає на динаміку та конвертацію валюти 2. Зміни ринків акцій і облігацій (зліт і падіння) впливає на зміну дохід банку 3. Р <i>продовження таблиці 2.13</i> вкл ння різних послуг 4. Інвестиційний клімат впливає в першу чергу на (акції та облігації), золото та дорогоцінні метали 5.Дистанційні умови роботи обумовлені пошуком нових технологій захисту роботи працівників з базою даних
Соціум (S)	Технологія (T)
1. Зміна структури витрат і доходів сприяла створеннюбанківських продуктів 2. Споживчі переваги впливають безпосередньо на послуги банків, потрібно оновлювати банківські послуги і продукції 3. Думка журналістів і їх публікації впливають насамперед на імідж і репутацію банку 4. Зміна податкової політики впливає на зміну фінансових результатів діяльності банку	1.Нові технології і їх зміна впливає на роботу банку, а також на додаткові послуги банку 2.Висока активність та корисність Facebook і Instagram обумовлена необхідністю сторінок банку у соціальних мережах 3.Банк стежить за інноваційними тенденціями. Розробка нових мобільних додатків застосування, ,так як багато споживачів користуються Iprod і Iphone 4.Високий рівень використання цифрових послуг. 5.Нові ІТ-технології для зменшення кібер атак

Перелік зовнішніх і внутрішніх факторів, здатних вплинути на стійкість комерційного банку, дуже індивідуальний і залежить від особливостей організації та змісту роботи кожного окремо взятого банку. Тим часом, не можна заперечувати, що в сучасних економічних умовах найбільший вплив на стійкість банків надають саме зовнішні чинники, задаючи певні, що не залежать від самих банків параметри їх діяльності. При цьому комерційні банки не повинні ігнорувати вплив внутрішньобанківських чинників, постійно підвищуючи їх якість і тим самим зі свого боку впливаючи на стійкість банку. Існує безліч факторів середовища, які впливають на організацію, хоча ефект їх впливу на банки може бути не зовсім явним. Для того щоб залишатися прибутковими, банки повинні протистояти невизначеності обстановки. Під невизначеністю мається на увазі те, що часто рішення доводиться приймати без достатньої інформації про фактори середовища, і керівникам, які приймають рішення, важко передбачити зовнішні зміни.

Таким чином, стійкість комерційного банку являє собою складну загальноекономічну категорію, що працює тільки в умовах дотримання всіх її правил і вимагає постійного спостереження з боку банків. Тому важливою умовою існування будь-якого банку є необхідність оцінки його фінансової стійкості з урахуванням всіх перерахованих вище факторів .

За даними статистичної звітності Національного банку України у 2020 р. річні середньозважені ставки за кредитами у національній валюті для фізичних осіб-підприємців становили: для суб'єктів середнього підприємництва – 17%, малого підприємництва – 20,1%, суб'єктів мікропідприємництва з річним доходом від 500 тис. до 2 млн. євро – 18,6%, від 50 тис. до 500 тис. євро – 26,5%, до 50 тис. євро – 25,5%.

В Україні представники малого та середнього бізнесу користуються такими видами кредиту, як: банківська кредитна картка, короткострокові кредити, довгострокові кредити, кредити від небанківських фінансових установ, позики в ломбардах, позики у знайомих [41].

Отримання кредитів бізнесом спрямовано на: закупку матеріалів / розрахунок з постачальниками (для цих цілей найчастіше звертаються до банківських кредитів, оформлених на бізнес або фізособу, або до позик у знайомих / родичів); закупку обладнання (на ці цілі як правило беруть довгостроковий кредит в банку, оформлений на бізнес; звертаються до фінансового лізингу або залучають зовнішні інвестиції; поповнення оборотних коштів (для цього як правило готові звертатись до будь-яких каналів кредитування, які дадуть кошти). При оцінці кредитоспроможності потенційних позичальників та здійсненні регулярного моніторингу якості вже виданих кредитів банки зобов'язані спиратись на їх офіційну звітність та офіційні документи. Невисока якість фінансової звітності малого та середнього бізнесу, відсутність доступу банків до офіційних джерел її отримання та верифікації збільшують кредитні ризики, потребують від бізнесу більш ліквідного забезпечення позики, а від банку - значних витрат часу на адміністрування кредитної заявки, що обумовлює вищу вартість кредиту. Внаслідок карантину Covid-19 85% опитаних малого та середнього бізнесу зазначили про негативні ситуації протягом другої половини 2020 р., які вплинули на їх кредитоспроможність, а саме: зменшення доходності бізнесу (зазначено 71% респондентів), зростання затрат бізнесу (62%), скорочення обсягів продажу/виробництва (62%). Найбільшою мірою ці проблеми відчули сфери торгівлі та транспорту. Незважаючи на складні умови функціонування, 36% опитаних планують розширити бізнес.

Основними джерелами фінансування розвитку підприємницької діяльності 76% визначають доходи від ведення бізнесу, 34% – позики у знайомих/родичів, 34% – кредити, оформлені на бізнес. Одним із способів пом'якшення негативного впливу наведених негативних чинників для кредитування малого та середнього бізнесу є запровадження програм.

2.4. Оцінка стратегій АТ «ОТП Банк»

Стратегічна мета OTPGroup – стати найуспішнішою універсальною банківською групою у Центральній та Південній Європі. Крім відкритості до інновацій, секрет успіху OTPGroup полягає у тому, що 70 років досвіду та клієнтська база у майже 19 млн осіб, допомагають їй добре розуміти та задовольняти потреби своїх клієнтів.

Банк має дві стратегічні цілі: стати лідером у сфері надання фінансових послуг, основною цінністю яких є високопрофесійна експертиза; стати основним партнером клієнтів корпоративної, роздрібною лінії, клієнтів преміум-сегменту, а також їхнього бізнесу.

Незважаючи на кризу на ринках капіталу, викликану COVID-19, доходи казначейства вдалося утримати на високому рівні та навіть перевершити результати минулого року. Це стало результатом збалансованого портфелю послуг, що включає торгівлю для власних потреб та за клієнтськими заявками. Зростання було обумовлене, насамперед, постійним зростанням обсягів операцій із новими та існуючими клієнтами, збільшенням активності у ролі первинного дилера по облігаціях внутрішньої державної позики та маркет-мейкера на ринку цінних паперів України.

Місія АТ «ОТП Банк» – полегшувати життя клієнта! Турбота про клієнта та його потреби, як і завжди, залишаються головним орієнтиром у розвитку роздрібного бізнесу. І це не було винятком у такому особливому 2020 році. Дотримання високих стандартів сервісу, безумовна допомога клієнтам у вирішенні фінансових питань, навіть в умовах жорсткого локдауну, простота та доступність банківських продуктів і послуг стали запорукою успішної діяльності ОТП Банку у минулому році.

ОТП Банк продовжує та реалізує декілька стратегій своєї діяльності на різних рівнях, що наведено в табл. 2.14.

Оцінка стратегій АТ «ОТП Банк»

Стратегія	Характеристика
Корпоративна стратегія	Приділення уваги обраному сегментам ринку
Стратегія стабілізації:	
Конкурентна стратегія	Нарощування обсягів бізнесу та збільшення частки ринку, високі стандарти сервісу, клієнт-орієнтованості та запровадження нових інвестиційних рішень
Стратегія оборони:	
Функціональні стратегії:	Диферсифікація портфелю цінних паперів, оптимізація витрат, зменшення частки проблемних активів, інвестування у діджитал технології
Фінансова стратегія	
Маркетингова стратегія	Збереження частки ринку, залучення VIP клієнтів, постійне вдосконалення послуг для них, також збільшення об'ємів пасивного портфеля у сегменті роздрібного бізнесу
Стратегія управління персоналом	Політика найму молодих фахівців та постійний розвиток персоналу підвищення по посадовій драбині
Інформаційна стратегія	Стратегія діджиталізації, перехід до онлайн обслуговування клієнтів через OTPSmart

Також банк розробляє лінійку тарифних пакетів для задоволення потреб компаній різних сегментів та обсягів виручки, серед яких тарифні пакети для компаній, що здійснюють зовнішньо-економічну діяльність (ТП «Міжнародний»), для аграріїв (ТП «ОТП Агро»), середнього та малого бізнесу (ТП «Бізнес ліга+» та ТП «Вигідний+»), для компаній з виручкою до 5 млн грн ТП «Комфортний» за досить вигідними та прозорими тарифами, що дозволяють клієнтам чітко планувати свої витрати та концентруватися на розвитку бізнесу.

Лінійка пасивних продуктів банку включає в себе певну кількість продуктів та послуг, покликаних не тільки забезпечити комфортний щоденний бізнес клієнта, але й допомогти йому в здійсненні певних функцій та угод:

- послуги розрахункового банку для платіжних систем;
- відкриття рахунку з особливим номером за бажанням клієнта;
- відкриття та супроводження рахунку зі спеціальним призначенням та контролем цільового використання коштів;

- налаштування мультиклієнта (робота з рахунками кількох компаній в одному вікні) в системі Клієнт-Банк;
- продукти cashmanagement – регулярні платежі, прийняття готівки на рахунки юридичних осіб від фізичних осіб, у т. ч. за реєстрами, інкасація та доставка готівки, оплата візових платежів на користь посольств тощо).

Також Банк постійно працює над вдосконаленням операційних процесів обслуговування клієнтів. У 2019 році були оптимізовані та централізовані процеси відкриття поточних рахунків та процеси з купівлі/продажу іноземної валюти, що забезпечило оперативне прийняття рішень та проведення операцій з боку Банку.

З метою забезпечення більшого комфорту для клієнтів Банком створена CoHub платформа (центр інформаційно-консультаційної підтримки юридичних осіб). Ця платформа допоможе клієнтам отримувати оперативну кваліфіковану консультацію щодо продуктів, послуг, необхідних документів для здійснення операції, а також інформаційну підтримку по роботі з Клієнт-банком, допомогу при виборі банківського продукту або сервісу та отримати іншу корисну швидку допомогу, клієнторієнтованості та впровадження інноваційних рішень.

У 2019 році ОТП Банк запустив акцію «Вигравай авто з ОTR Bank!» та здійснив найочікуванішу мрію своїх клієнтів, подарувавши переможцям 5 новеньких кросоверів. Це, безперечно, було одним із кращих рішень для створення клієнтського WOW-ефекту.

Висновок до розділу 2

АТ «ОТП Банк» працює в 11 країнах, де понад 36 тисяч співробітників щодня обслуговують більш ніж 19 мільйонів клієнтів

АТ «ОТП Банк» є одним з найнадійніших фінансових інститутів на ринках Центральної та Східної Європи, що фокусується на обслуговуванні і задовольняє усі потреби приватних та корпоративних клієнтів у фінансових послугах завдяки універсальній бізнес-моделі.

Акціонерами OTPGroup виступають угорські інвестори (27,27%), іноземні компанії та приватні особи, міжнародні організації (71,75%), співробітники OTPGroup (0,85%) та урядові організації (0,08%) та інші (0,05%).

На основі проведеного аналізу фінансової звітності банку було встановлено: у 2020 р. активи банку продовжили суттєво рости і досягли рівня 58,9 млрд грн, що на 31,6% більше, ніж на початку року. Рентабельність активів зменшилась до рівня 3,34% у річному виразі. Суттєво на зниження рівня прибутковості вплинули витрати на формування резервів (на 847 млн грн більше, ніж у 2019 році) в результаті погіршення макроекономічного середовища, спричиненого пандемією. При цьому банк продовжив покращувати якість кредитного портфелю (частка кредитів на 3-й стадії зменшилася на 5,9 п.п.) та продовжив виважену політику управління кредитними ризиками.

Частка АТ «ОТП банк» на ринку становить 9,43%, банк займає 4 місце за часткою ринку, 9 місце за активами і 4 місце в рейтингу довіри до банку.

На основі дослідження ринку банківських послуг було встановлено, що на початок березня 2020 р. в Україні функціонує 75 банків, включаючи 6 державних, 35 – з іноземним капіталом (23 зі 100% іноземним капіталом) і 48 банків приватної форми власності. Особливий статус має Monobank, на офіційному сайті якого зазначено, що це є «роздрібний продукт АТ «Універсал Банк». На успішність проекту вказує те, що на початку 2019 р., лише за 2 роки, кількість клієнтів їх мобільного банку досягла 1 мільйона.

Проаналізувавши п'ять конкурентів АТ «ОТП Банк», можна зробити висновок, що найпотужнішим конкурентом ПАТ «Приватбанк», який за доходами займає майже 50% ринку банківських послуг.

Сильними сторонами діяльності АТ «ОТП Банк» є диверсифікація портфелю цінних паперів, стала та чисельна клієнтська база банку, висока соціальна відповідальність банку, високий рейтинг довіри до банку, високий рівень професіоналізму персоналу, що підтверджено преміями Кращий топ-

менеджер, кращий корпоративний банкір, кращий операційний директор, стала та чисельна клієнтська база банку, 4 місце за часткою ринку України, визнання найкращою дебетну карту VIP та кращим преміальний банкінг.

Слабкими сторонами АТ «ОТП Банк» є: наявність «проблемних» кредитів в корпоративному портфелі, відмова від найбільш ризикових «незабезпечених» кредитних продуктів, зменшення пільгового періоду через невчасні виплати клієнтів, збої в роботі OTPSmart, або окремих її функціях.

Враховуючи сильні сторони банку, для подолання загроз кібератак, зростання прострочених зобов'язань за кредитами, зростання відсоткових ставок, пожвавлення активності конкурентів, які пропонують індивідуальні продукти для кожного клієнта, АТ «ОТП Банк» пропонується інвестувати у розвиток діджитал-технологій і захист персональних даних, удосконалення програмного забезпечення OTPSmart, що підвищить продуктивність праці, рівень доходності банку, швидкість та якість обслуговування, збільшить масштаби надання послуг корпоративним клієнтам зі сфери онлайн торгівлі, переуступити проблемні кредити, посилить конкурентну позиції на ринку банківських послуг зменшення портфелю проблемних кредитів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ АТ «ОТП БАНК» ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЯ

3.1 Тенденції розвитку банківської діяльності в Україні і світі

В умовах інформаційної економіки значно зростає роль банківської системи, актуалізується необхідність її модернізації і приведення у відповідність до світових трендів. Важливість банківської системи у розвитку національної економіки на етапі її діджиталізації обґрунтовується тим, що банки є ресурсом для позик, місцем акумулювання обміну валюти, саме цими економічними суб'єктами реалізуються основні економічні перетворення з грошима та цінними паперами, здійснюється залучення інвестицій.

Станом на початок березня 2020 року в Україні функціонує 75 банків, включаючи 6 державних, 35 – з іноземним капіталом (23 зі 100% іноземним капіталом) і 48 банків приватної форми власності. Особливий статус має Monobank, на офіційному сайті якого зазначено, що це є «роздрібний продукт АТ «Універсал Банк», який виник у рамках співпраці з командою FintechBand». Monobank випускає на замовлення клієнтів кредитні картки, надає можливість розміщення депозитів, надає деякі інші послуги в електронному форматі, оскільки реалізує це виключно на мобільних пристроях. Це робить послуги даного банку зручними для сучасних клієнтів.

В Україні протягом останніх чотирьох років спостерігається тенденція до зменшення кількості банків (рис.3.1) [44]. До причин цього можна віднести посилення конкуренції, а також політичну, економічну і соціальну нестабільність в країні, загострення геополітичної ситуації у світі.

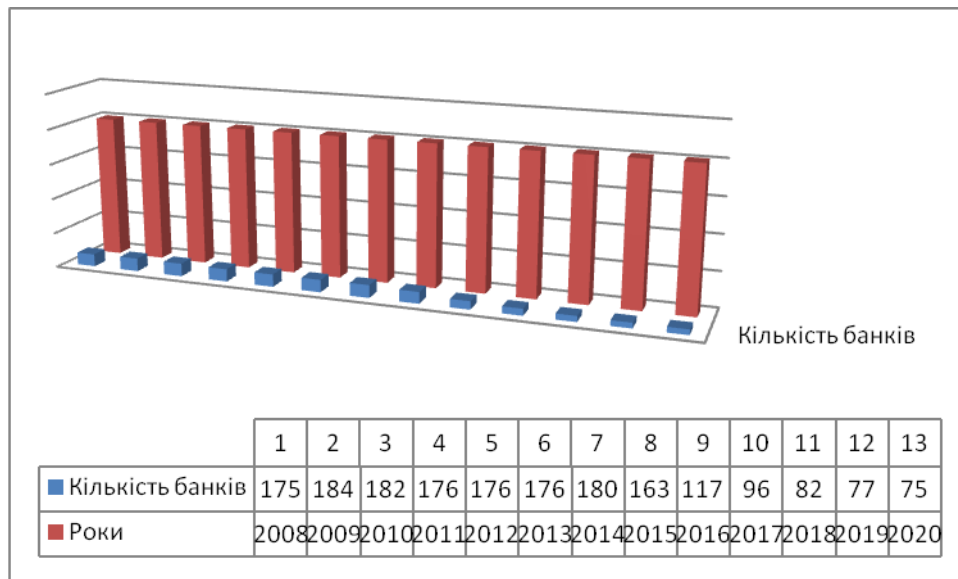


Рис.3.1 Динаміка кількості комерційних банків в Україні

Поряд із цим, офіційна статистика свідчить про те, що питома вага банків з іноземним капіталом у сукупній кількості комерційних банків в Україні постійно зростає (рис. 3.2.) [45]. Саме це створює досить сильну конкуренцію в банківській сфері держави. У низці випадків іноземні банки виявляються більш забезпеченими фінансовими ресурсами та демонструють вищий ступінь адаптивності до змін зовнішнього середовища.

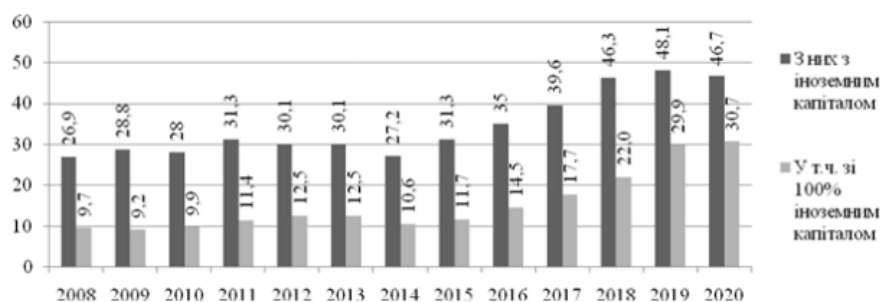


Рис.3.2 Частка банків з іноземним капіталом в Україні

У структурі сумарних активів українських комерційних банків станом на 01.03.2020 р. активи в іноземній валюті становили 512811 млн. грн, готівкові кошти – 2036 млн. грн, банківські метали – 367 млн. грн, кошти в НБУ – млн. грн, цінні папери – 56800 млн грн. Усього було надано кредитів на суму 1032703млнгрн, у тому числі кредити органам державної влади – 4436 млн. грн, кредити суб'єктам господарювання – 816528 млн. грн, кредити

фізичним особам – 211688 млн. грн, кредити небанківських установ – 51 млн. грн. Резерви українських комерційних банків за активними операціями становили 500389 млн. грн.

У структурі сумарних пасивів українських комерційних банків станом на 01.03.2020 р. статутний капітал складав 470696 млн. грн, зобов'язання банків – 1318933 млн. грн, зобов'язання банків в іноземній валюті – 586273 млн. грн, включаючи кошти суб'єктів господарювання на суму 522796 млн. грн, кошти фізичних осіб – 579769 млн. грн, кошти небанківських фінансових установ – 1980 млн. грн.

Можна відзначити, що банківська система України є складним механізмом, що наразі потребує трансформації через існування низки недоліків у його функціонуванні відзначити, що банківська система України є складним механізмом, що наразі потребує трансформації через існування низки недоліків у його функціонуванні.

До основних проблем банківської сфери можемо віднести:

- нестабільність,
- низький рівень довіри з боку населення,
- слабе технічне оснащення банків,
- недостатня розвиненість системи захисту інформації та забезпечення кібербезпеки.

Перспективами розвитку банківської системи України є:

- підвищення рівня цифровізації та доступності їх послуг для клієнтів,
- гарантування прозорості процесів,
- упровадження інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій,
- імплементація заходів із забезпечення відповідності діяльності вітчизняних банків міжнародним стандартам та сприяння оперативній адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища.

Останнім часом банківська система України не виконує своїх реальних функцій. Тому доцільно проаналізувати банківські системи деяких країн світу з метою отримання досвіду реорганізації банківської системи України[46].

2020 рік в Україні і світі в банківській діяльності відзначився значними змінами. В 2020 році в світі і України банки запроваджували нові тренди, щоб продовжувати далі стабільну роботу (рис. 3.3) [49].

Тренд перший. Нові канали.

Вперше в історії пандемія призвела до істотного скорочення кількості відділень банків по всьому світу. У багатьох країнах було закрито від 24% до 30% філій.



Рис. 3.3 Тренди банківської діяльності

Більшість клієнтів перейшла на безконтактний або картковий спосіб платежів. Наприклад, у Великій Британії на онлайн-транзакції припадає близько 60% від загальної кількості транзакцій. Для порівняння, до кризи цей показник становив близько 20%-30%. Використання цифрових послуг банків зросло на 50%. Все це підштовхне фінансовий сектор до того, щоб у найближчому майбутньому використовувати нові інтегровані рішення з фінтех стартапами та партнерськими компаніями.

Тренд другий. Розвиток цифрової інфраструктури.

Все більшого значення набувають інструменти аналітики даних. Для підвищення швидкості виведення нових продуктів на ринок банкам необхідні будуть гнучкі фінансові технології, партнерство з платіжними компаніями й фірмами електронної комерції. Зростає кількість банків, які зміцнюють співробітництво з великими мережевими гравцями (Visa, Mastercard, Union Pay і Worldpay). Цифрова і безготівкова економіка відкриє нові можливості для нішевих стартапів з інноваційними ідеями. Клієнти будуть шукати нові послуги, які зможуть задовольнити їхні потреби у фінансових продуктах і безпеці. Наприклад, багато хто вже активно користується послугами з опцією «купи зараз, плати потім» від таких компаній, як Afterpay в Австралії й Klarna в Європі.

Щоб бути сучасними, банки мають впроваджувати інновації, що враховують зміну способу життя клієнтів. Якщо раніше на подібні зміни знадобилося б 5 років, то після COVID-19 зміни мають бути впроваджені протягом не більше 2-3 років. Наслідком зростання цифрового ринку може стати поява нової цифрової валюти. Багато центральних банків уже сьогодні розглядають таку можливість, оскільки потенціал таких «грошей» величезний. Щоб фактично впровадити та запустити цифрову валюту, необхідно від 4 до 5 років, але пандемія може істотно прискорити цей процес.

Тренд третій. Нові операційні моделі.

У розпал пандемії більшість банківських працівників перейшла на віддалену роботу. Це дозволило банкам знизити експлуатаційні витрати на офісні приміщення, папір, скоротити використання готівки. Водночас збільшення кількості числа працівників, які працюють вдома, призвело до збільшення витрат на операційну діяльність, комунікації та попередження шахрайства. Сьогодні банкам необхідно розробляти нові системи управління продуктивністю в умовах віддаленої роботи, в тому числі інструменти ефективного управління корпоративною культурою і командами працівників.

Банки прагнутимуть заощаджувати на витратах в усіх напрямках: від бюджету на маркетинг й спонсорства до витрат на відрядження, розваг та постачальників послуг. Разом з тим банки прагнутимуть зберегти в операційній діяльності лише найважливіші напрямки, що забезпечують сталість діяльності. Нестратегічні види діяльності будуть ще більше направляти на аутсорсинг. Ясність у питаннях управління витратами, виконання перетворень, прийняття рішень зараз так само важливі, що й стратегія проектування бізнесу: бізнес-модель і операційна модель, цифрові й хмарні рішення.

Тренд четвертий. Необхідні навички працівників.

COVID-19 змусив банківський персонал швидко адаптуватися до роботи з дому. Так, поєднання роботи й сімейного життя чинить на працівників тиск, але продуктивність банків у багатьох країнах зросла. Банки зіткнулися з необхідністю інвестувати у навчання персоналу і нарощування нових навичок, зокрема, у сфері кібербезпеки.

Питання безпеки та захисту клієнтських даних будуть важливішими, ніж будь-коли. Від цього залежить не лише репутація банку, але і його “життя” на-ринку. Трансформується роль лідерства. Топ-менеджменту доведеться навчитися віддалено мотивувати членів команди та розуміти, як люди реагують на цілі, завдання і зворотний зв’язок.

Тренд п’ятий. Нові методи управління ризиками.

Вплив COVID-19 був настільки стрімким, що моделі банківської ліквідності, ринкового і кредитного ризику не могли адекватно відповісти на зміни. Наприклад, у багатьох країнах безробіття різко зросло практично за одну ніч. Тому банкам необхідно переоцінити критерії своєї сталості та всі види ризиків. Кредитні портфелі будуть переглянуті, а критерії кредитування, ймовірно, стануть жорсткішими.

В цілому під час пандемії більшість банків довела, що вони є досить стійкими. Але це лише перший етап змін. На другому етапі багато що буде залежати від їхньої здатності адаптуватися і швидко впроваджувати зміни у

свою діяльність. Позитивним сигналом є те, що українські банки змогли досить швидко технічно перебудуватися і перейшли на віддалену роботу в авральному режимі. Зараз важливо зробити цей процес дійсно ефективним, провести відповідні зміни в політиках і процедурах банку. Йдеться також про цифровий онбордінг/адаптацію персоналу, впровадження інструментів і навичок ефективної командної роботи у віддаленому форматі.

Банки, які вже почали впроваджувати формат сучасної організації, потребують додаткових підходів і методик, які дозволять зробити цю роботу ефективною у віддаленому режимі та забезпечать необхідний рівень взаємодії та креативності команди.

Якщо говорити про цифровізацію, то пандемія стала серйозним викликом для банків з низьким рівнем розвитку ІТ-архітектури. Виживуть ті, які створять найбільш зручні прикладні програми та зможуть реалізувати потенціал предикативної аналітики. Слід враховувати також, що не всі функції можуть бути перенесені в онлайн. Банкам необхідно буде провести оцінку «Job remotability» з точки зору технічних можливостей, кібербезпеки, ризиків, вимог законодавства і досвіду працівників та прийняти зважене рішення щодо можливості та ступеня переходу в онлайн. Крім того, оскільки почастишали атаки й витік даних, банки мають забезпечити високий рівень підготовки та реагування на ці інциденти.

3.2. Напрями удосконалення стратегій банку

Конкурентна позиція банку прямо та обернено взаємодіє зі стратегічним управлінням та стратегічним плануванням. У стратегічному управлінні й плануванні конкурентоспроможність виступає одним із цільових орієнтирів. Важливим є визначення бачення, місії та стратегічних цілей банку, які виступають засадничими підвалинами реалізації загальної стратегії його розвитку як цілісної системи (що доводить необхідність ще й системного підходу).

У світі спостерігається тенденція, за якої клієнти поступово перестають ходити в банківські відділення. Новітня технічна революція торкнулася не тільки інформаційної сфери, а й економічної. Значні перетворення в галузі фінансів пов'язані з необхідністю скорочення витрат, підвищення безпеки фінансових операцій, а також забезпечення відповідності сфери послуг суспільству, яке постійно розвивається.

Стратегія банку при цьому виступає як концепція згортання діяльності дрібних філій, а стратегічний аналіз є синтезом управлінських та аналітичних функцій у відділеннях-флагманах (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення стратегії АТ «ОТП Банк»

Стратегія	Діюча стратегія	Запропонована стратегія
Корпоративна стратегія	Стратегія стабілізації	Стратегію зростання
Конкурентна стратегія	Стратегія оборони	Стратегію фокусування переслідування лідера
Функціональні стратегії: Фінансова	Диферсифікація портфелю цінних паперів, оптимізація витрат, зменшення частки проблемних активів, інвестування у діджитал технології	Диферсифікація портфелю цінних паперів, оптимізація витрат, зменшення частки проблемних активів, інвестування у діджитал технології
Маркетингова стратегія	Збереження частки ринку, також збільшення об'ємів пасивного портфеля у сегменті роздрібногo бізнесу	Збільшення частки ринку Розробка комплексних банківських продуктів для великого бізнесу в сфері ритейлу
Стратегія управління персоналом	Політика найму молодих фахівців та постійний розвиток персоналу, підвищення сходами посадової ієрархії	Стратегія розвитку персоналу, навчання, управління талантами
Інформаційна стратегія	Стратегія діджиталізації, запровадження нових систем захисту даних	Стратегія діджиталізації Посилення інформаційної безпеки

В банківській галузі важливе місце займають фінансові технології, вони дають змогу встановлювати нові типи угод та процедур у класичних сферах банківської діяльності, таких як кредитування, управління капіталом, перекази та платежі.

FinTech поширився майже на всі ринки світу, але провідні позиції займають ринки, що розвиваються. Згідно з результатами досліджень

Ernst&Young, лідирують Китай та Індія, де рівень прийняття населенням становить 87%. З невеликим відривом у рейтингу – Росія та Південна Африка, де рівень прийняття 82%. Нідерланди, Великобританія та Ірландія лідирують у прийнятті серед розвинених країн, що частково відображає розвиток відкритого банківського бізнесу в Європі

Сьогодні можна спостерігати зміни у стосунках фінтех-компаній із традиційними фінансовими інститутами. Раніше вважалося, що фінтех-компанії є їх конкурентами та можуть становити реальну загрозу в майбутньому. Проте вже зараз у World FinTech Report 2018 було зазначено те, що понад 75% фінтех-компаній визначають співпрацю з традиційними фінансовими інститутами, як основну свою мету [50]. Така співпраця сприятиме розвитку інновацій та збереже довіру клієнтів до обох сторін, в іншому ж випадку науковці дають невтішні прогнози таким фірмам.

Можна впевнено сказати, що протягом останніх 10 років у сфері FinTech відбувся справжній прорив. Дані Venture Scanner показують, що з 2008 р. по 2018 р. у галузі було випущено понад 2,8 тис. FinTech стартапів. Станом на 2019 р. більшість нових фінтех-компаній належать до банківської індустрії та до ринку капіталу, тоді як другим найбільш сприятливим для FinTech сектором є страхування.

З банківської практики варто зазначити, що у 2017 році 91,3% банків планували співпрацювати з фінтех-компаніями [51]. Показник є досить високим і вказує на те, що переважна більшість банків усвідомлюють всю важливість фінтех-компаній на ринку фінансових послуг.

Проаналізувавши різноманітні дослідження у сфері FinTech, можна наразі виокремити багато напрямків розробок і впровадження FinTech у банківському секторі, проте найбільш вдалими прикладами застосування фінансових технологій за останні роки були: – штучний інтелект; – відкритий банкінг; – блокчейн; – мобільний банкінг.

В Україні, незважаючи на невеликий ринок банківських послуг, наразі існує тільки один частково необанк під назвою Монобанк (Monobank). Хоча і

розроблявся як концепція самостійного продукту, в результаті був запущений на базі класичного комерційного банку “Універсал Банк”. На успішність проекту вказує те, що на початку 2019 р., лише за 2 роки, кількість клієнтів їх мобільного банку досягла 1 мільйона.

Україна не стала осторонь значного розвитку фінансових технологій. Особливо це помітно впродовж останніх чотирьох років, коли станом на 2019 р. на ринку активно працювало понад 100 компаній. Серед них є як стартапи, так і більш зрілі надавачі послуг.

Наймасовішим ринковим сегментом серед українських фінтех-компаній є платежі та грошові перекази, адже в цій сфері працює понад 30% усіх стартапів рис.3.3. Проте від початку 2018 р. з їх боку не спостерігається значного інтересу до такого напрямку. Схожа ситуація складається й щодо технології блокчейн, протягом 2017 та 2018 рр. в Україні було засновано лише дві компанії, які працюють в цьому напрямку [52].

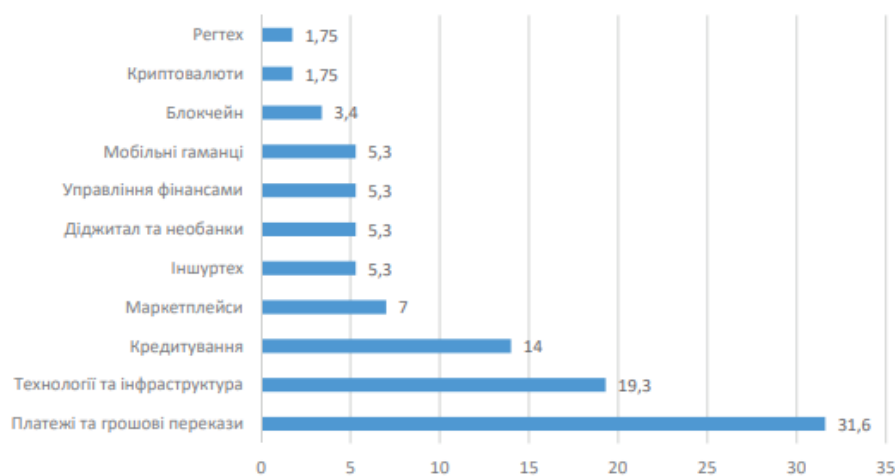


Рис. 3.3 Розподіл фінтех-компанії в Україні

Одним із основних факторів пристосування в майбутньому є співпраця усіх учасників ринку. Для банків це – підвищення конкурентоспроможності, а для фінтехкомпаній – це спосіб інтегрувати власні фінтех-рішення в уже працюючу сферу та правильно націлити їх на клієнтів. Також відомим фактом є те, що фінансові послуги є однією з найбільш регульованих галузей у світі, тому регуляторні проблеми для фінтех-компаній мають серйозний

вплив. Натомість співпраця з банківськими установами значно спрощує технологічну інтеграцію та стає все більш поширеною.

Напрямки для майбутніх досліджень у сфері фінансових технологій, які наразі є доволі перспективними для банківської галузі наведено у табл.3.2.

Таблиця 3.2

Запропоновані напрямки впровадження фінансових технологій

Категорії фінтех	Запропоновані напрямки у відповідній категорії
Платежі	Технології передачі даних, кібербезпека, аналітичні методи платежів
Консультаційні послуги	Інтернет речей, штучний інтелект, машинне навчання, розширена реальність (AR), віртуальна реальність (VR), змішана реальність (MR), великі дані, вдосконалені алгоритми та автоматизація. Фінансування
Фінансування	Технології, пов'язані з мобільними пристроями, CSCW (робота спільно з комп'ютером), штучний інтелект, машинне навчання, великі дані, вдосконалені алгоритми та автоматизація.

Що стосується платіжних аспектів, безготівкова оплата є ключовою тенденцією розвитку в цьому напрямку, особливо для банківського сектору. Пропонується проводити дослідження, пов'язані з тим, як поліпшити процес з точки зору зручності, ефективності та безпеки для користувача. Наприклад, емпіричне дослідження [53], яке порівнювало функціональність Quick Pay та Union Pay. Висновок дасть змогу припустити, що Quick Pay є більш популярним, ніж Union Pay, оскільки Quick Pay має кращі показники у простоті доступу, зручності користування, репутації та надійному захисті.

Якщо говорити про безпеку переказів, то варто згадати про технологію блокчейн. Ця тема не є новою, але її активно вивчають, проводять багато досліджень щодорізноманітних методик та можливостей застосування технології. Наприклад, децентралізована система смарт-контрактів "Hawk" заснована на технології blockchain та застосовує її для захисту персональних даних користувачів [54].

Щодо консультаційних послуг, то вони передбачають надання пропозицій користувачам відповідно до набору правил і критеріїв. У фінансовій сфері фінансове консультування охоплює види послуг, такі як консультації щодо інвестицій, консультації з управління активами, страхові

послуги, підтримка клієнтів щодо прийняття управлінських рішень, а також банківське консультування.

Якщо говорити про FinTech розробки щодо банківського фінансування, то важливе місце посідають технології, пов'язані з мобільними пристроями, а саме онлайнбанкінг та необанкінг. Також майбутні розробки фінансових технологій в загальному мають прямо чи опосередковано стосуватися вдосконалення процесу обміну інформацією, зниження трансакційних витрат та надання нових альтернатив фінансування [55].

Крім того, фінансові технології можуть стати корисними й для самих регуляторів. Оскільки більшість технологій більш орієнтовані на споживачів, вони доволі тісно контактують з банківською громадськістю та її потребами. Такий обмін інформацією між регуляторами та фінансовими установами, які використовують фінтех, в тому числі й між банківськими установами, може підвищити поінформованість регулятора про звички, поведінку та бажання споживачів.

Також важливою темою в сфері фінтех є безпека, особливо для банківських установ, вони мають боротися з широкими помилками щодо безпеки та надійності користувачів, на яких базується їхня продукція. Вони повинні вибудовувати взаємовідносини довіри зі споживачами та партнерами, також створювати інноваційні механізми втручання, для досягнення бажаного результату.

За рейтингом всіх країн Європи, складеним за кількістю операцій на рік одною карткою Україна не пасе задніх, наприклад, у нас кількість операцій на одну картку більша, ніж в Румунії, в 2 рази більша, ніж в Болгарії. В Україні цифра відповідала кількості трансакцій на одну картку в Німеччині. Проте, є чемпіон — Данія. В середньому в ЕС розраховуються більше, приблизно в 2,5 рази, ніж в Україні за рахунок чемпіонів. Данія в 7 чи 8 разів більше. Польща — вдвічі більше, це розвинений ринок, один з лідерів ринку використання карток і платіжних засобів. Тому можна сказати, що українці готові так само, як жителі Центральної і Східної Європи.

Повертаючись до технології оплат в інтернеті, зараз вони дозволяють збирати набагато більше даних, для того, щоб зробити операцію для клієнта більш зручною і безпечною. Ясна річ, що в період переходу процес виглядає досить складно. Змінився стандарт, технології, але згодом він дасть клієнтам дуже багато можливостей. Наприклад, якщо по деяких транзакціях, які ви здійснювали, або з точки зору банку транзакція не є ризиковою, ви б могли взагалі не вводити жодних паролів і бути при тому абсолютно захищеними. Оскільки система побачить, що ви зробили біометрію на вашому особистому девайсі, там, де ви зазвичай її робите. Можна отримати більше 100 параметрів, на основі яких приймається рішення, це називається risk based autentication. Тобто, система розуміє, що ви — це ви з імовірністю 99,99%. І на таку транзакцію навіщо вам ще слати якийсь пароль чи просити FaceID. Вона робить цю транзакцію frictionless, як це називається, тобто безшовно.

Друге, для транзакцій, які вимагають додаткового підтвердження — більші суми, не зовсім стандартна поведінка — новий стандарт дасть можливість аутентифікувати за допомогою біометрії. Зручніше прикласти палець або подивитись в телефон аніж вводити кудись якийсь пароль. По-друге, біометрію не можна передати шахраям. Всі ж знають випадки, коли телефонують, виманюють паролі, потім клієнти страждають. Соціальна інженерія використовується на великій кількості клієнтів. Тому ця технологія буде перспективною. Зараз індустрія і з точки зору емітентів карток, і з точки зору електронної комерції переходить вже на стандарт 3D-Secure 2.2, на який зараз переходять емітенти та еквайєри.

3.3. Обґрунтування заходів та їх вплив на показники діяльності АТ «ОТП Банк»

Оскільки АТ «ОТП Банк» орієнтований на корпоративних VIP-клієнтів, серед яких є відомі оналайн ритейлери, обсяг операцій яких щорічно зростає, пропонується придбати невеликий банк, впровадити у ньому стандарти OTP Groupта перевести обслуговування найбільшого VIP-клієнта у окрему бізнес-

одиницю. Для успішної реалізації заходу пропонуємо переведення фахівців, які здійснювали супровід клієнта на керівні позиції придбаного банку, а вивільнених з нього працівників залучити до навчання та роботи у департаменті цифровізації/діджиталізації із підпорядкуванням директору з цифрових технологій та департаменту інформаційних технологій із підпорядкуванням директору з інформаційних технологій.

Актуальність даної пропозиції обумовлена тим, що у світі спостерігається нова тенденція до створення великим онлайн-бізнесом банків, які першочергово обслуговують потреби компанії[56]. Мова йде про наміри заснування BankofAmazonта FacebookFinance, а також наміри Укрпошти придбати банк, який буде обслуговувати її потреби[57].

Враховуючи досвід ОТП Груп на ринку України, виперджаючи ексклюзивні потреби клієнта і створюючи для нього цінний сервіс, враховуючи наявність капіталу для придбання банку, пропонуємо детальніше розглянути можливі варіанти.

Таблиця 3.3

Варіанти придбання банку для реалізації проекту «ОТП банк»

Банк	Загальні кредити, млн грн	Непрацюючі кредити	Кількість підрозділів (<20)	Активи, млн грн (<700)	Власний капітал, млн грн (<500)	CIR_2020 (>70%)
313 АТ "Український банк реконструкції та розвитку"	0.0	0.0	0	447	163	220%
393 ПАТ "РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР"	0.0	0.0	0	391	264	102%
512 АТ "АЛЬПАРИ БАНК"	37.2	1.0	0	268	203	136%
634 АТ "БАНК "ПОРТАЛ"	203.3	57.4	0	265	220	72%
72 ПрАТ "БАНК ФАМІЛЬНИЙ"	3.0	0.3	1	372	205	65%
311 АТ "БАНК ТРАСТ-КАПІТАЛ"	107.1	0.7	1	306	245	103%
395 АТ "ЄПБ"	483.9	146.5	4	596	285	62%
95 АТ "ОКСІ БАНК"	307.3	38.5	7	682	219	177%

Критеріями придбання виступають[58]:

- відсутність проблемних активів;
- відсутність філій або їх мінімальна кількість (до 20);
- розмір активів до 700 млн. грн.;
- власний капітал до 500 млн. грн.;
- низька операційна ефективність, показник відношення витрат до доходів (CosttoIncomeRatio)більше 60%.

Із вище зазначених малих банків відповідає критеріям АТ «Банк Фамільний»: активи на суму 372 млн.грн., кількість підрозділів – 1, власний капітал – 205 млн. грн., витрати становлять 65% у структурі доходів банку, загальні кредити на суму 3 млн. грн.[59].

АТ «Банк Фамільний» працює на ринку фінансових послуг з 1991 року, є правонаступником ТОВ КБ «Донбіржбанк» з грудня 2004 року і була пов'язана зі зміною позиціонування банку. Пріоритетом у розвитку з 2005р став роздрібний бізнес.

Структурні підрозділи банку працюють в основних фінансово-промислових центрах України: Київ, Дніпропетровськ, Одеса.

Головний офіс знаходиться в Києві за адресою: Голосіївський проспект, 26а.

Банк є членом: фонду гарантування вкладів фізичних осіб, платіжної системи VISA International, фондовій біржі «ІННЕКС», першої Фондової Торговельної системи України, міжнародної телекомунікаційної системи SWIFT, незалежної асоціації банків України.

Власниками АТ «Банк Фамільний» є приватні особи - громадяни України.

Банком активно використовуються системи SWIFT, "Укрділінг", що дозволяють оперативно проводити розрахунки в доларах США, євро, російських рублях і укладати договори. Банк є емітентом власних облігацій, а також тривалий час здійснює операції з облігаціями внутрішньої державної позики України.

Кращою рекламою для АТ «Банк Фамільний» є чіткість і своєчасність виконання зобов'язань перед клієнтами, індивідуальний підхід в роботі з ними, вміння знаходити взаємовигідні рішення.

Пропонуємо оцінити вартість цього банку за вартістю чистих активів, що становить 205 млн. грн. Згідно даних звітності банку, опублікованій на сайті, прибуток до вирахування податків та амортизаційних відрахувань (EBIDTA) у 2020 р. становив 13504 тис. грн. За діючої норми рентабельності

діяльності, такі інвестиції окупляться за 15 років. Однак враховуючи зміну напрямку роботи банку, очікується підвищення ефективності його діяльності та забезпечення лояльності VIPклієнта.

Удосконалення стратегії діджиталізації пропонується також шляхом фінансування заходів щодо впровадження чат ботів для консультування клієнтів онлайн, технологій машинного навчання для передачі знань та алгоритмів обробки даних з метою формування індивідуальних унікальних пропозицій клієнтам, впровадження програм лояльності – кешбеку клієнтам за розрахунки карткою онлайн, впровадження системи ідентифікації користувача через FaceID, відбіток пальця, голосове повідомлення, що унеможливорює шахрайські дії третіх осіб. Фахівці McKinsey стверджують, що компанії, які вдаються до цифровізації, досягають зростання виручки більш ніж на 7% порівняно з іншими в галузі, і майже на 6% більше показник EBITDA, що є підтвердженням доцільності обраного стратегічного напрямку.

Отже, внаслідок впровадження заходів, спрямованих на поширення використання цифрових фінтехнологій для проведення банківських операцій онлайн з високим рівнем захисту, штучного інтелекту для проведення онлайн консультацій, програмного забезпечення для безперебійної роботи OTPSmart доходи АТ «ОТП Банк» зростуть на 303099,16 млн. грн., прибуток до вирахування амортизаційних відрахувань та сплати податків збільшиться на 127160,94 млн.грн. Вплив впровадження запропонованих заходів на показники діяльності підприємства наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Вплив запропонованих заходів на показники АТ «ОТП Банк»

№	Показник	До впровадження	Заходи	Після впровадження	Темп росту, %
1	Активи, тис. грн.	59926907	205	59927112	100,00
2	Чистий дохід, тис. грн.	4329988	303099,16	4633087,16	107,00
3	Витрати, тис. грн.	2210639,00	121585,15	2332224,15	105,50
4	Прибуток до оподаткування, тис. грн.	2119349	13504	2132853	100,64
5	Частка ринку, %	9,43		11,5	2,07

За прогнозними даними на заходи діджиталізації планується витратити 121585,15 млн. грн., що збільшить витрати банку на 5,5%, внаслідок придбання банку для виокремлення його для обслуговування VIP клієнту активи банку збільшаться на 205 млн. грн., що менше 1%, доходи зростуть на 7%, частка ринку збільшиться на 2% і становитиме 11,5%.

Висновок до розділу 3

Для вибору пропозицій щодо удосконалення стратегії було досліджено основні тренди розвитку банківського сектору у світі, серед яких: зростання питомої ваги онлайн-транзакцій до 60%, зростання операцій з платіжними картками, посилення інформаційної безпеки, захисту персональних даних, використання технології блокчейн для переказу коштів, використання штучного інтелекту для надання консультацій онлайн через використання чат ботів.

Дані тренди були враховані при обґрунтуванні зміни конкурентної стратегії з оборони на стратегію переслідування лідера, фокусування. Для її реалізації було запропоновано виділити роботу із VIP клієнтами у окремий бізнес напрямок.

Оскільки АТ «ОТП Банк» орієнтований на корпоративних VIP-клієнтів, серед яких є відомі оналайн ритейлери, обсяг операцій яких щорічно зростає, пропонується придбати невеликий банк, впровадити у ньому стандарти ОТП Group та перевести обслуговування найбільшого VIP-клієнта у окрему бізнес-одиночку.

Актуальність даної пропозиції обумовлена тим, що у світі спостерігається нова тенденція до створення великим онлайн-бізнесом банків, які першочергово обслуговують потреби компанії. Мова йде про наміри заснування BankofAmazon та FacebookFinance, а також наміри Укрпошти придбати банк, який буде обслуговувати її фінансові потреби.

Розглянувши критерії придбання банків було вирішено, серед вище діючих на ринку малих банків, які відповідають критеріям придбання –

мінімум філій, активи до 500 млн. грн., мінімум проблемних кредитів, низька операційна ефективність, - АТ «Банк Фамільний» найбільш повно відповідає таким умовам. Даний банк володіє активами на суму 372 млн.грн., кількість підрозділів – 1, власний капітал – 205 млн. грн., витрати становлять 65% у структурі доходів банку, загальні кредити на суму 3 млн. грн. [59].

Оцінивши вартість цього банку за вартістю чистих активів, його ціна придбання може становити 205 млн. грн. Враховуючи прибуток до вирахування сплати податків та амортизаційних відрахувань (EBITDA) у 2020 р. у розмірі 13504 тис. грн. за поточної ефективності діяльності, такі інвестиції окупляться за 15 років. Однак враховуючи зміну напрямку роботи банку – орієнтація на обслуговування VIP клієнта, метою його придбання і критерієм оцінки його діяльності є забезпечення потреб у фінансуванні VIP клієнта та зростання його лояльності.

Удосконалення стратегії діджиталізації пропонується також шляхом фінансування заходів щодо впровадження чат ботів для консультування клієнтів онлайн, технологій машинного навчання для передачі знань та алгоритмів обробки даних з метою формування індивідуальних унікальних пропозицій клієнтам, впровадження програм лояльності – кешбеку клієнтам за розрахунки карткою онлайн, впровадження системи ідентифікації користувача через FaceID, відбіток пальця, голосове повідомлення, що унеможливорює шахрайські дії третіх осіб. Фахівці McKinsey стверджують, що компанії, які вдаються до цифровізації, досягають зростання виручки більш ніж на 7% порівняно з іншими в галузі, і майже на 6% більше показник EBITDA, що є підтвердженням доцільності обраного стратегічного напрямку.

Отже, внаслідок впровадження заходів, спрямованих на поширення використання цифрових фінтехнологій для проведення банківських операцій онлайн з високим рівнем захисту, штучного інтелекту для проведення онлайн консультацій, програмного забезпечення для безперебійної роботи OTPSmart доходи АТ «ОТП Банк» зростуть на 303099,16 млн. грн., прибуток

до вирахування амортизаційних відрахувань та сплати податків збільшиться на 127160,94 млн.грн.

За прогнозними даними на заходи діджиталізації планується витратити 121585,15 млн. грн., що збільшить витрати банку на 5,5%, внаслідок придбання АТ «Банк Фамільний» для обслуговування VIP клієнту активи банку збільшаться на 205 млн. грн., що менше 1% у загальній вартості, доходи зростуть на 7%, частка ринку збільшиться на 2% і становитиме 11,5%.

ВИСНОВОК

Заходами реалізації конкурентних стратегій успішних банків на найближчі роки є впровадження цифрових технологій, у тому числі штучного інтелекту та машинного навчання, в усіх можливих сферах діяльності, а також агресивному зосередженні на оптимізації витрат, що вже позначилось на закритті філій та дистанційній роботі частини персоналу.

Об'єктом дослідження є АТ «ОТП Банк», який працює в 11 країнах, де понад 36 тисяч співробітників щодня обслуговують більш ніж 19 мільйонів клієнтів. В Україні у структурах банку у 2020 р. працювало 3205 осіб.

Результати аналізу діяльності АТ «ОТП Банк» в Україні у 2020 р. свідчать про зростання активів банку до рівня 58,9 млрд грн, що на 31,6% більше, ніж у 2019 р., що призвело до 9 місця за активами у рейтингу ТОП 10 найбільших банків України.

Частка АТ «ОТП банк» на ринку України у 2020 р. становить 9,43%, банк займає 4 місце за часткою ринку, 4 місце в рейтингу довіри до банку.

На основі дослідження ринку банківських послуг було встановлено, що на початок березня 2020 р. в Україні функціонує 75 банків, включаючи 6 державних, 35 – з іноземним капіталом (23 зі 100% іноземним капіталом) і 48 банків приватної форми власності. Особливий статус має Monobank, на офіційному сайті якого зазначено, що це є «роздрібний продукт АТ «Універсал Банк», який виник у рамках співпраці з командою FintechBand». Monobank випускає на замовлення клієнтів кредитні картки, надає можливість розміщення депозитів, надає деякі інші послуги в електронному форматі, оскільки реалізує це виключно на мобільних пристроях. Це робить послуги даного банку зручними для сучасних клієнтів. На успішність проекту вказує те, що на початку 2019 р., лише за 2 роки, кількість клієнтів їх мобільного банку досягла 1 мільйона.

Проаналізувавши п'ять основних конкурентів АТ «ОТП Банк» - АТ «Ощад Банк», ПАТ «ПриватБанк», ПАТ «Райффайзен банк Аваль», АТ

«Альфа Банк», АТ «УкресімБанк», ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», можна зробити висновок, що найпотужнішим конкурентом є ПАТ «Приватбанк».

Сильними сторонами діяльності АТ «ОТП Банк» є диверсифікація портфеля цінних паперів, стала та чисельна клієнтська база банку, висока соціальна відповідальність банку, високий рейтинг довіри до банку, високий рівень професіоналізму персоналу, що підтверджено преміями кращий топ-менеджер, кращий корпоративний банкір, кращий операційний директор, визнання найкращою дебетну карту VIP та кращим преміальний банкінг.

Слабкими сторонами АТ «ОТП Банк» є: наявність «проблемних» кредитів в корпоративному портфелі, відмова від найбільш ризикових «незабезпечених» кредитних продуктів, зменшення пільгового періоду через невчасні виплати клієнтів, збої в роботі OTPSmart, або окремих її функціях.

Враховуючи сильні сторони банку, для подолання загроз кібератак, зростання прострочених зобов'язань за кредитами, зростання відсоткових ставок, пожвавлення активності конкурентів, які пропонують індивідуальні продукти для кожного клієнта, АТ «ОТП Банк» пропонується інвестувати у розвиток діджитал-технологій і захист персональних даних, удосконалення програмного забезпечення OTPSmart, що підвищить продуктивність праці, рівень доходності банку, швидкість та якість обслуговування, збільшить масштаби надання послуг корпоративним клієнтам зі сфери онлайн торгівлі, переуступити проблемні кредити, посилить конкурентну позиції на ринку банківських послуг, зменшенню портфелю проблемних кредитів.

Провівши аналіз стратегій АТ «ОТП Банк» було визначено, що корпоративна стратегія - стратегія стабілізації, конкурентна стратегія – стратегія оборони, функціональні стратегії: фінансова стратегія - диверсифікація портфелю цінних паперів, оптимізація витрат, зменшення частки проблемних активів, інвестування у діджитал технології; маркетингова стратегія - збереження частки ринку, обслуговування VIP клієнтів та клієнтів сегменту ритейл; стратегія управління персоналом - політика найму молодих фахівців та постійний розвиток персоналу підвищення по посадовій драбині,

інформаційна стратегія -стратегія діджиталізації, посилення інформаційної безпеки та запровадження нових систем захисту даних, використання програмного забезпечення для обслуговування клієнтів OTPSmart.

Для вибору пропозицій щодо удосконалення стратегії було досліджено основні тренди розвитку банківського сектору у світі, серед яких: зростання питомої ваги онлайн-транзакцій до 60%, зростання операцій з платіжними картками, посилення інформаційної безпеки, захисту персональних даних, використання технології блокчейн для переказу коштів, використання штучного інтелекту для надання консультацій онлайн через використання чат ботів.

Дані тренди були враховані при обґрунтуванні зміни конкурентної стратегії з оборони на стратегію переслідування лідера, фокусування. Для її реалізації було запропоновано виділити роботу із VIP клієнтами у окремий бізнес напрямок.

Оскільки АТ «ОТП Банк» орієнтований на корпоративних VIP-клієнтів, серед яких є відомі оналайн ритейлери, обсяг операцій яких щорічно зростає, пропонується придбати невеликий банк, впровадити у ньому стандарти ОТП Group та перевести обслуговування найбільшого VIP-клієнта у окрему бізнес-одиницю.

Актуальність даної пропозиції обумовлена тим, що у світі спостерігається нова тенденція до створення великим онлайн-бізнесом банків, які першочергово обслуговують потреби компанії. Мова йде про наміри заснування BankofAmazonта FacebookFinance, а також наміри Укрпошти придбати банк, який буде обслуговувати її фінансові потреби.

Розглянувши критерії придбання банків було вирішено, середвище діючих на ринку малих банків, які відповідають критеріям придбання – мінімум філій, активи до 500 млн. грн., мінімум проблемних кредитів, низька операційна ефективність, - АТ «Банк Фамільний» найбільш повно відповідає таким умовам. Даний банк володіє активами на суму 372 млн.грн., кількість

підрозділів – 1, власний капітал – 205 млн. грн., витрати становлять 65% у структурі доходів банку, загальні кредити на суму 3 млн. грн.[59].

Оцінивши вартість цього банку за вартістю чистих активів, його ціна придбання може становити 205 млн. грн. Враховуючи прибуток до вирахування сплати податків та амортизаційних відрахувань (EBITDA) у 2020 р. у розмірі 13504 тис. грн. за поточної ефективності діяльності, такі інвестиції окупляться за 15 років. Однак враховуючи зміну напряму роботи банку – орієнтація на обслуговування VIP клієнта, метою його придбання і критерієм оцінки його діяльності є забезпечення потреб у фінансуванні VIP клієнта та зростання його лояльності.

Удосконалення стратегії діджиталізації пропонується також шляхом фінансування заходів щодо впровадження чат ботів для консультування клієнтів онлайн, технологій машинного навчання для передачі знань та алгоритмів обробки даних з метою формування індивідуальних унікальних пропозицій клієнтам, впровадження програм лояльності – кешбеку клієнтам за розрахунки карткою онлайн, впровадження системи ідентифікації користувача через FaceID, відбіток пальця, голосове повідомлення, що унеможливорює шахрайські дії третіх осіб. Фахівці McKinsey стверджують, що компанії, які вдаються до цифровізації, досягають зростання виручки більш ніж на 7% порівняно з іншими в галузі, і майже на 6% більше показник EBITDA, що є підтвердженням доцільності обраного стратегічного напрямку.

За прогнозними даними на заходи діджиталізації планується витратити 121585,15 млн. грн., що збільшить витрати банку на 5,5%, внаслідок придбання АТ «Банк Фамільний» для обслуговування VIP клієнту активи банку збільшаться на 205 млн. грн., що менше 1% у загальній вартості, доходи зростуть на 7%, частка ринку збільшиться на 2% і становитиме 11,5%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия – СПб.: ПИТЕР, 1999. – 325 с.
2. Асмус В.Ф. Античная философия. – 3-е изд. – М.: Высшая школа, 2013. – 400 с.
3. Босенко В.А. Всеобщая теория развития. – К.: Екс Об, 2011. – 311 с.
4. Балабанова Л.В., Бриндіна О.А. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств : Навч. посіб. для студ вузів. - К.: Професіонал, 2020. - 336 с.
5. Бандурка О.М., Коробов М.Я., Орлов П.І. Фінансова діяльність підприємств : Підруч. для студ. вузів 3-е вид., перероб. і доп. - К.: Либідь, 2011. - 383 с.
6. Бізнес-план: технологія розробки : Навч. посіб. для студ. вузів / За редакцією Должанський І. - К.: Центр навчальної літератури, 2012. – 384 с.
7. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учеб. Для вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организаций» / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – 2-е изд., стер. – М.: Издательство ОМЕГА–Л, 2016. – 464 с.
8. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. – Харків: ІНЖЕК, 2012. – 308 с.
9. Гриньова В.М., Козирева О.В. Соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємств: Монографія. – Харків: ІНЖЕК, 2016. – 192 с.
10. Громяк С.И. Моделирование стратегий развития малых предприятий в условиях переходной экономики: Автореф. дис... канд. экон. наук: 08.03.02. – Львов: Львов. нац. ун-т им. И.Франко, 2011. – 20 с.

11. Грушко В.І., Пилипченко О.І. Фінансові ризики. Навчальний посібник. — К.: Знання: 2014. — 188 с.
12. Жданов С. А. Методы и рыночная технология экономического управления. — М.: Дело и Сервис, 2019. — 382 с.
13. Жежера М. Порівняльна характеристика методики проведення аналізу фінансового стану підприємства в Україні та за кордоном // Економіка. Фінанси, право. — 2018. — №5. — С.37-39
14. Заїнчковський А.О., Решетюк Г.М., Болдуй Г.А. та ін. / За ред. Заїнчковського А.О. Економіка підприємства харчової промисловості. — К.: Урожай, 2002. — 272 с.
15. Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємства: Навчальний посібник. — Харків: ХДЕУ, 2012. — 640 с.
16. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія. — Харків: ІНЖЕК, 2012. — 328 с.
17. Потрашкова Л.В. Моделирование управления развитием предприятия: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.03.02. — Харків: Харківський державний економічний університет, 2012. — 20 с.
18. Феллер В. Введение в историческую антропологию. — М: КноРус, 2010. — 672 с.
19. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2013. — 608 с.
20. Черных А.В. Механизм устойчивого развития предприятия в период активной инвестиционной деятельности: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.05. — Белгород: Белгородский государственный технический университет, 2012. — 20 с.
21. Чухно А.А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України. — К.: Логос, 2011. — 616 с.
22. Ізмайлова К.В. Фінансовий аналіз: Навч. носіб. — К.: МАУП, 2011. — С.40-42.

23. Ковалев А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия. Издание 5-е, переработанное и дополненное. — М.: Центр экономики и маркетинга, 2019. — 192 с.
24. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія. — К.: КНЕУ, 2019.— 387 с.
25. Литвин М. И. О критериях платежеспособности предприятия // Финансы. — 2020. — №10. — С.41-44
26. Литвин М.И. Применение матричных балансов для оценки финансового состояния предприятия // Финансы. — 2019. — №3. — С.15-18
27. Лігоненко Л., Ковальчук Г. Оцінка платоспроможності підприємства: Методичні підходи // Економіка, фінанси, право. — 2017. — №9. — С.17-18
28. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій: Затв. Наказом Агенства з питань запобігання банкрутству від 23 лютого 2004 № 22 // Держ. інформ. бюл. про приватизацію. —2004. —№7.
29. Новойтенко І.В., Малиновський В.В. Захист персональних даних як бізнес-тренд // Науковий економічний журнал Інтелект XXI, №3'2020. — С. 65-68.
30. Опарін В. Фінансова система України (теоретико-методологічні аспекти). - К.: КНЕУ, 2011. - 240 с.
31. Павлова Л.Н. Финансовый менеджмент. Управление денежным оборотом предприятия: Учебник для вузов. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011. — 400 с.
32. Павлюк К.В. Фінансові ресурси держави: Монографія. — К.: НІОС, 2012. — 176 с.
33. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. — Х. : ВД „ІНЖЕК”, 2010. — 264 с.
34. Портер М. Международная конкуренция : Конкурентные

преимуществ стран / Портер М. ; пер. с англ. В. Д. Щетинина. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.

35. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Майкл Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К. : Основи, 2007. – 390 с.

36. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : [учебник для вузов] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 576 с.

37. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Фатхутдинов Р. А. - М. : Издательско - книготорговый центр „Маркетинг”, 2002. – 892 с.

38. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : [учебник] / Фатхутдинов Р. А.- [4-е изд. перераб. и дополн.]. - М. : „Дело”, 2001. – 312 с.

39. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підруч. / Шершньова З. Є. – 2-ге вид., перероб. та доповн. – К. : КНЕУ, 2010. – 699 с.

40. Офіційний сайт АТ «ОТП банк». URL:<https://ru.otpbank.com.ua/about/informations/annual-reports/>

41. Дослідження ринку кредитування в Україні. URL:<https://nabu.ua/ru/doslidzhennya-rinku-kredituvannya-ukrayini.html>

42. Дослідження ринку банківських послуг URL:
<https://amcu.gov.ua/storage/app/uploads/public/5fa/005/38a/5fa00538a9171513164556.pdf>

43. Рейтинг банків за зростанням активів URL:
<http://finbalance.com.ua/news/reytinh-bankiv-za-zrostannyam-aktiviv-u-2020-rotsi>

44. Жаворонок А.В., Феदिшин М.П., Ковальчук Н.О. Трансформація банківських продуктів і послуг у сучасних умовах. Проблеми і перспективи економіки та управління, № 2 (18), 2019. - С. 202- 215.

45. Кужелієв І., Рекуненко А., Болдова М., Житар М., Stabias S. Моделювання структурних тачасові характеристики на корпоративному

ринку цінних паперів України. Управління інвестиціями та фінансові інновації № 2, 2019. – С. 260-269

46. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua>

47. Федішин М.Ф., Абрамова А.С., Жаворонок А.В. та Марич М.Г. (2019). Управління конкурентоспроможність банківських послуг. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики,

48. Шкарлет С. Застосування турбулентного підходу до пізнання сучасного стану ринку фінансових послуг України / С. М. Шкарлет, М. В. Дубина // Проблеми економіки. - 2017. - № 1. - С. 366-372. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2017_1_52

49. Як банку процвітати у нестабільні часи? URL: <https://home.kpmg/ua/uk/blogs/home/posts/2020/12/yak-banku-protsvitaty-u-tsi-nestabilni-chasy.html>

50. World FinTech Report 2018. URL: <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2018/02/world-fintech-report-wftr-2018.pdf>.

52. Український фінтех каталог 2019. URL: <http://drive.fintechua.org/FintechCatalog19Ukr.pdf>.

53. Wang S., Fan J., Zhang M. An empirical study on the impact of perceived benefit, risk and trust on e-payment adoption: Comparing quick pay and union pay in China, Proc. 2015 7th International Conference on Intelligent Human-Machine Systems and Cybernetics. 2015.

54. Kosba A., Miller A., Shi E., Wen Z., Papamanthou C. Hawk: the blockchain model of cryptography and privacy-preserving smart contracts. Proceedings of the symposium on security and privacy; SP'16; May 22–26; San Jose, CA, USA. 2016. URL : <https://eprint.iacr.org/2015/675.pdf>.

55. Leong K., Sung A. FinTech (Financial technology): What is it and how to use technologies to create business value in fintech way? Int. J. Innov. Manag. Technol. 2018. №9(2). P. 74–78. URL: <http://www.ijimt.org/vol9/791-M775.pdf>.

56. Майбутнє у сфері фінансів та банківської діяльності URL:
<https://futurebranches.wbresearch.com/blog/amazon-strategy-banking-future>

57. Амазон та Фейсбук планують відкрити банки URL:
<https://www.banker.kz/news/amazon-or-facebook-in-2018-will-have-its-ownbank/>

58. Укрпошта планує купити банк URL:
<https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2021/05/20/674071/>

59. Офіційний сайт ПрАТ «Банк Фамільний» URL:
<https://www.fbank.com.ua/>