

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

## **Стратегічний аналіз діяльності банку**

Студента 2 курсу 3м групи  
спеціальності 072 «Фінанси,  
банківська справа та страхування»  
спеціалізації «Банківська справа»

Гузь Яни  
Володимирівни

Науковий керівник  
канд. екон. наук

Белянко Лідія  
Леонідівна

Гарант освітньої програми  
д-р екон. наук,  
професор

Шульга Наталія  
Петрівна

**Київ – 2020**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 .....	6
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ	6
РОЗДІЛ 2 .....	16
ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ АТ «ОЩАДБАНК».....	16
2.1. Інструментарій стратегічного аналізу діяльності банку АТ «ОЩАДБАНК».....	16
2.2. Сучасний стан стратегічного аналізу банку.....	27
РОЗДІЛ 3 .....	37
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ .....	37
3.1. Світова практика стратегічного аналізу діяльності банку.....	37
3.2. Пропозиції щодо покращення стратегічного аналізу діяльності банку АТ «Ощадбанк».....	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасних умовах для банків характерною є постійна тенденція до трансформації капіталу через реалізацію їх стратегічних цілей. Так, зростання конкуренції у банківському секторі і в той же час тісне переплетення фінансових потоків призводить до формування передумов для коригування стратегічних пріоритетів. Використання сучасного інструментарію стратегічного аналізу є передумовою для визначення можливостей конкретного банку у розширенні присутності на ринку, впровадженні нових продуктів, реорганізації бізнес-процесів, тощо. Тому стратегічний аналіз виступає важливим інструментом досягнення цілей стратегічного розвитку банку на ринку.

Сучасні тенденції функціонування банків України супроводжуються дестабілізуючими процесами, зумовленими розгортанням дії системного ризику на світовому фінансовому ринку та внутрішньодержавними чинниками, що пов'язані з трансформаційними перетвореннями на політичному, соціально-економічному та фінансовому рівнях. Основним елементом забезпечення стабільного розвитку банків є постійний та систематичний стратегічний аналіз, який би забезпечував ідентифікацію ризиків у діяльності банків і виконання ними їхніх основних функцій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань стратегічного аналізу діяльності банків присвячено багато наукових праць. В Україні цю проблему вивчали такі вчені як Благун І. І., Вовчак О. Д., Костогриз В.Г., Самборська-Музичко Ю. О., Сас Х. І., Тищенко В.В., Урусова С.С., Хаджинов І. В., Месечко І. М., Чепелюк Г.М., Шурпенкова Р. К., Яценко О.В., Пашковська Д.С., та ін. Теоретичні та практичні аспекти стратегічного аналізу банку загалом досліджувались у працях багатьох науковців. Однак, незважаючи на суттєві наукові результати, отримані вченими, варто зауважити, що



недостатньо вивченими залишаються питання використання сучасних інформаційних технологій у процедурах стратегічного аналізу.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних засад та обґрунтування практичних особливостей стратегічного аналізу діяльності банків.

Для досягнення вказаної мети у роботі поставлено такі **завдання**:

- розглянути теоретико-методологічні засади стратегічного аналізу діяльності банку;
- дослідити інструментарій стратегічного аналізу діяльності банку АТ «Ощадбанк»;
- охарактеризувати сучасний стан стратегічного аналізу банку;
- дослідити світову практику стратегічного аналізу діяльності банку;
- розробити пропозиції щодо покращення стратегічного аналізу діяльності банку АТ «Ощадбанк».

**Об'єктом** випускної кваліфікаційної роботи є стратегічний аналіз діяльності банку.

**Предметом** випускної кваліфікаційної роботи виступають процеси стратегічного аналізу діяльності банку АТ «Ощадбанк».

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених у роботі завдань були використані різноманітні загальнонаукові і спеціальні методи дослідження. Робота ґрунтується на системному підході, що дало можливість розглянути сутність та особливості формування системи регулювання стратегічного аналізу діяльності банку комплексно і всебічно. Методи аналізу та синтезу використовуються для визначення особливостей динаміки показників стратегічного аналізу діяльності банку АТ «Ощадбанк». Структурно-функціональний метод дав змогу обґрунтувати напрямки удосконалення стратегічного аналізу діяльності банку.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі та нормативно-правові акти, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань банківського

менеджету та стратегічного аналізу банків, нормативно-правові акти, зокрема інструкції НБУ, інформаційно-аналітичні і періодичні видання, матеріали.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в уточненні наукової проблеми формування теоретико-методологічних засад та науково- методичного інструментарію стратегічного аналізу діяльності банку. За результатами дослідження було опубліковано наукову статтю: «Стратегічний аналіз діяльності банку».

**Практична цінність результатів дослідження.** У випускній кваліфікаційній роботі наведено пропозиції щодо підвищення якості та ефективності механізму стратегічного аналізу діяльності банку.

**Обсяг і структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 53 сторінки. В роботі представлено 15 таблиць, 9 рисунків, 8 додатків та використано 53 наукових джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

Оснoву результативної роботи банку складає його стратегія, яка залежить від системи управління бізнес-процесами, стану активів і пасивів, доходності, ліквідності, схильності до ризиків та ефективності менеджменту. Для визначення теоретичних засад стратегічного аналізу банку доцільно розглянути основні наукові підходи до трактування даного поняття з точки зору різних науковців (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

#### Підходи до трактування змісту стратегічного аналізу діяльності банку

Автор	Визначення
Вовчак О. Д. [7], Самборська-Музичко Ю. О. [39]	Комплекс заходів, процедур та інструментів оцінки стратегічної позиції банку на ринку, визначення його конкурентного статусу
Благуно І. І. [1], Костогриз В.Г. [24]	Процес аналізу та валідації робочих варіантів стратегій банку, які можуть бути реалізовані ним у визначеному часовому інтервалі за певних умов зовнішнього та внутрішнього середовища
Сас Х. І. [40], Хаджинов І. В., Месечко І. М. [45]	Процес оцінки передумов розвитку банку у напрямку імплементації можливостей стратегічної адаптації системи його управління до зміни умов внутрішнього та зовнішнього середовища, враховуючи перспективи ринку банківських послуг
Урусова С.С. [43], Тищенко В.В. [42]	Стратегічний аналіз - це оцінка ефективності окремих видів банківської діяльності шляхом порівняння поточних фактичних значень із плановими, нормативними, аналогічними результатами банків - конкурентів
Чепелюк Г.М. [46], Шурпенкова Р. К. [50]	Процес визначення та оцінки конкурентної позиції банку, що є важливою складовою банківського управління, в процесі якої виробляється стратегія банку, що визначає діяльність банку на перспективу.
Яценко О.В., Пашковська Д.С. [51]	Сутність стратегічного аналізу полягає у визначенні стратегії функціонування банку загалом на певний період (квартал, півріччя, рік) та порядку здійснення контролю, а також у розвитку стратегічного інформаційного забезпечення.

\*джерело: за даними [1, 24, 7, 39, 40, 45, 43, 42, 46, 50, 51]



Благун І. І. [1] та Костогриз В.Г. [24] визначають стратегічний аналіз діяльності банку як процес оцінки та валідації робочих варіантів його стратегічних ініціатив, які можуть бути реалізовані ним у визначеному часовому інтервалі за певних умов зовнішнього та внутрішнього середовища. При цьому, вони акцентують увагу на тому, що стратегія банку виступає певною концепцією його діяльності, а стратегічний аналіз представляє собою синтез управлінських та аналітичних функцій. Він дозволяє топ-менеджменту кредитної установи максимально ефективно використати як внутрішній потенціал, так і скористатися сприятливими зовнішніми факторами чи мінімізувати втрати за умови негативних для банку подій на ринку.

Вовчак О. Д. [7] та Самборська-Музичко Ю. О. [39] під стратегічним аналізом діяльності банку розуміють комплекс заходів, процедур та інструментів оцінки стратегічної позиції банку на ринку, визначення його конкурентного статусу. Вони слушно зазначають, що «... найчастіше про конкурентну позицію фірми/банку, а також про ступінь їх стійкості, судять саме за розміром їх ринкової частки. Слід особливо підкреслити, що показник частки ринку виконує дві основні функції. По-перше, він слугує індикатором успішності банку в обслуговуванні цільового ринку чи сегменту на певний момент. По-друге, частка ринку, як правило, дає перевагу в подальшому проникненні на ринок. Саме частка ринку відображує дуже важливий стратегічний актив банку, який можна використати для наступного зміцнення ринкових позицій банку. З іншого боку, збільшення частки ринку (темпи зміни) свідчать про здатність банку обслуговувати ринок краще ніж конкуренти. Обсяг ринкової частки фірми/банку є похідною від величини їхнього конкурентного потенціалу. Так, нарощення конкурентного потенціалу обов'язково відобразиться у зростанні частки ринку. У зв'язку з цим, слід підкреслити, що показник частки ринку та темпи його зміни загально визнано мають ключове значення для оцінки конкурентоспроможності банку та оцінки рівня конкурентності стратегії, яка ним реалізується [7, 39].

Сас Х. І. [40], Хаджинов І. В. та Месечко І. М. [45] стратегічний аналіз визначають як процес оцінки передумов розвитку банку у напрямку імплементації можливостей стратегічної адаптації системи його управління до зміни умов внутрішнього та зовнішнього середовища, враховуючи перспективи ринку банківських послуг. На думку вчених, результати стратегічного аналізу носять незворотний чи довгостроковий характер і відіграють кардинальну роль у розвитку банку. Однак існує принципова різниця між стратегічним аналізом і стратегічним управлінням. Якщо стратегічний аналіз - це оцінка стратегічних позицій банку, то стратегічне управління - це досягнення довгострокових результатів діяльності банку на основі проведеного стратегічного аналізу, контроль за реалізацією стратегії, у ході якої здійснюється процес нормального відтворення і розвитку банку.

Урсова С.С. [43] та Тищенко В.В. [42] характеризують стратегічний аналіз як оцінку ефективності окремих видів банківської діяльності шляхом порівняння поточних фактичних значень із плановими, нормативними, аналогічними результатами банків – конкурентів. При цьому автори акцентують увагу на визначенні конкурентної позиції банку у процесі стратегічного аналізу. Конкурентна позиція банку прямо та обернено взаємопов'язана зі стратегічним управлінням та стратегічним плануванням. Конкурентоспроможність банку досить багатомірна категорія та є предметом досліджень і дискусій. У стратегічному управлінні й плануванні конкурентоспроможність виступає одним із цільових орієнтирів. Основні показники, що визначають конкурентоспроможність, це: охоплення ринку, мережа філій і відділень, рентабельність, фінансова стійкість. Стратегічний аналіз здійснюється з метою визначення бажаних результатів в умовах прогнозованого навколишнього середовища, в якому функціонує банк, врахування його внутрішнього потенціалу, розробки стратегії, що базується на реальних потребах ринку і клієнтів банку та його фінансових можливостях. Методологічним інструментом



виступає фінансовий аналіз, як метод оцінки та прогнозування фінансового стану кредитної установи на основі його бухгалтерської звітності.

Чепелюк Г.М. [46], Шурпенкова Р. К. [50], характеризують процес визначення та оцінки конкурентної позиції банку, що є важливою складовою банківського управління, в процесі якої виробляється стратегія банку, що визначає діяльність банку на перспективу. Автори пропонують враховувати в процесі стратегічного аналізу ринкові переваги, конкурентоспроможність, імідж банку [50]. Наведені аспекти широко охоплюють мету й завдання діяльності банку.

Яценко О.В. та Пашковська Д.С. [51] зазначають, що сутність стратегічного аналізу полягає у визначенні стратегії функціонування банку загалом на певний період (квартал, півріччя, рік) та порядку здійснення контролю, а також у розвитку стратегічного інформаційного забезпечення. На думку вчених, правильно обрана банком стратегія в процесі втілення її в життя повністю відповідає як внутрішнім, так і зовнішнім факторам його діяльності, дає банку стабільну конкурентну перевагу, сприяє підвищенню інтенсивності його діяльності, спрямована на підтримку довгострокової ділової активності банку.

Можемо зробити висновки про те, що банк, як бізнес-структура, зацікавлений отримувати високі прибутки поточного періоду діяльності та створювати базис для їх зростання у майбутньому. В умовах соціально-економічної кризи особливої актуальності для українських банків набуває питання підвищення їх конкурентного потенціалу. Як свідчать дані емпіричних досліджень, на стійкість банку до впливу негативних щодо нього зовнішніх подій і явищ в економіці та суспільстві, конкурентоспроможність, суттєвий вплив має якість розроблених стратегій та, відповідно, тактик, політик і механізмів їх виконання. Важливість планування зумовлюється реалізацією необхідних конкурентних стратегій. Період стихійного, непланового функціонування банків минув.

Практична реалізація різних аспектів стратегічного аналізу передбачає вирішення ряду стратегічних завдань, які дозволяють забезпечити відповідні цілі їх довгострокового розвитку на ринку банківських послуг (рис. 1.1). [46, 50, 51].

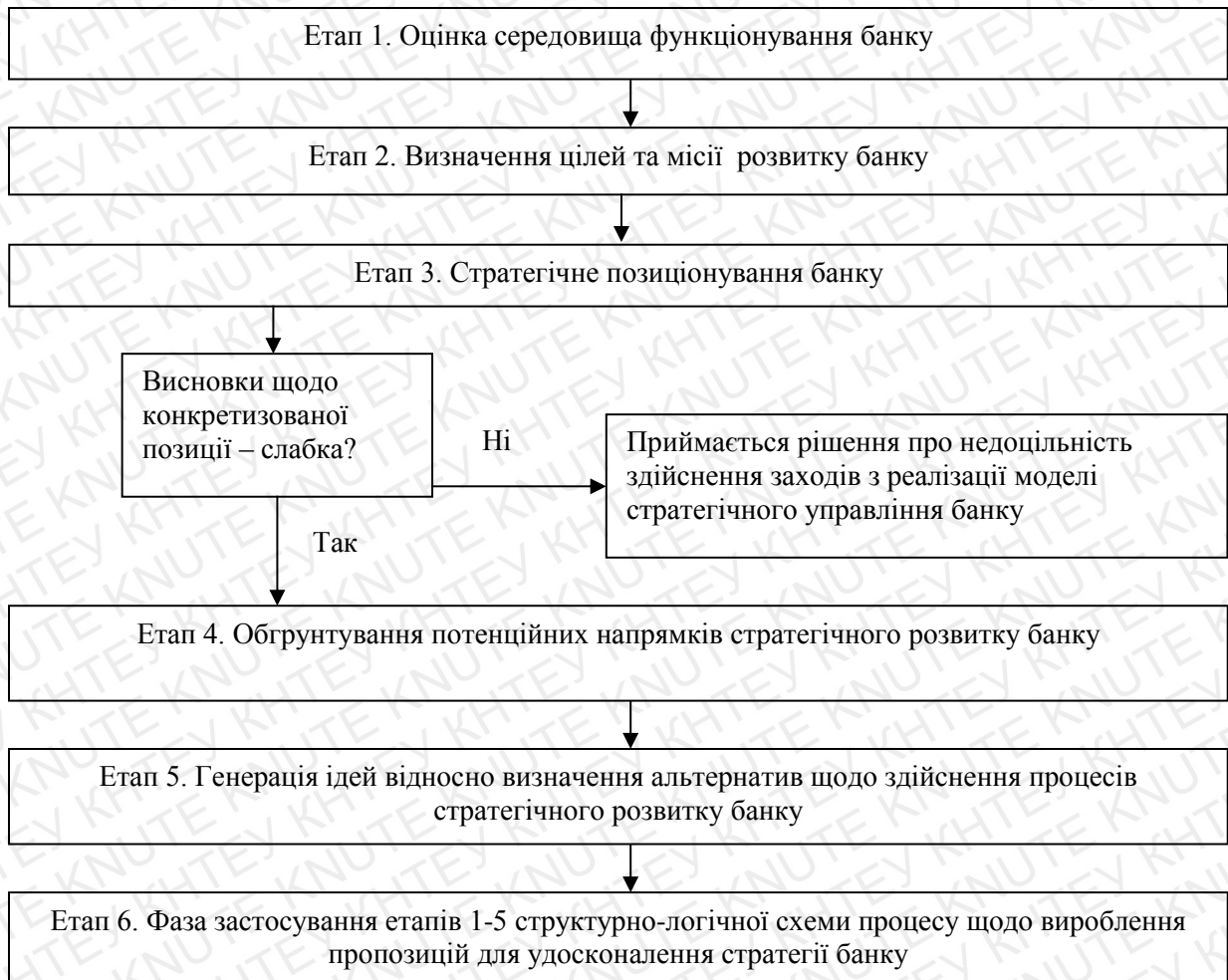


Рис. 1.1. Основні прикладні аспекти стратегічного аналізу діяльності банку

\*складено автором на основі [46, 50, 51]

В загальному вигляді процес здійснення стратегічного аналізу діяльності банку являє собою сукупність визначення стратегічних цілей, завдань та засобів їх реалізації, так як показано на рис. 1. Усі наведені завдання стратегічного аналізу можуть реалізовуватися як засобами операційного, так і проектного менеджменту. Використання проектних важелів здійснення аналітичної роботи є особливо важливим, коли мова йде про інвестиції у банківський бізнес з метою його модернізації (впровадження інноваційних банківських продуктів), реорганізації (у ході впровадження заходів з посилення конкурентного потенціалу), тощо.

Враховуючи різні наукові підходи [1, 7], було обгрунтовано інформаційно-організаційну модель основних етапів здійснення стратегічного аналізу діяльності банків, яку проілюстровано на рис. 1.2.



*Рис. 1.2. Удосконалена схема основних етапів здійснення стратегічного аналізу банку*

\*складено автором на основі [1, 7]

Розглянемо наведені етапи більш детально. Оцінка середовища є відправним моментом у стратегічному аналізі, оскільки вона формує вихідну базу для визначення місії і цілей банку, а також для вироблення стратегії його розвитку. Особливість стратегічного аналізу середовища діяльності банку полягає в тому, що він є способом реалізації системного і ситуаційного підходу



при вивченні різних факторів, що впливають на діяльність банку і визначають процес стратегічного управління. Завданням аналізу є отримання повної характеристики об'єкта, виявлення особливостей, закономірностей і тенденцій його розвитку.

Етап формулювання місії і цілей банку складається з трьох основних підпроцесів. Перший полягає у оцінці місії банку, яка в концентрованому вигляді виражає призначення, сенс його існування. Місія відображає не тільки призначення банку на ринку, а й висловлює громадську, соціальну необхідність його діяльності.

У місії сформульовані основні напрямки діяльності банку та мотивації його персоналу, які визначають його становище на ринку. Далі формуються довгострокові цілі. Мети зазвичай пов'язують з конкуренцією в довгостроковій перспективі і створенням відповідних конкурентних переваг. Завершальним етапом є аналіз короткострокових цілей банку, які повинні бути узгоджені з довгостроковими цілями [7].

Етап здійснення стратегічного позиціонування є дуже важливим у ході проведення стратегічного аналізу, оскільки він дозволяє окреслити генеральні завдання розвитку банку у довгостроковому періоді. Стратегічне позиціонування є головною ланкою механізму стратегічного управління. Стратегічне позиціонування ставить метою комплексне обґрунтування проблем, з якими може зіткнутися банк в майбутньому періоді, і на цій основі розробити показники його подальшого розвитку [7]. Формування перспектив стратегічного розвитку банку має важливе значення для створення передумов реалізації стратегічних цілей та засобів їх досягнення. Конкурентні переваги банків визначаються відповідними порівнювальними перевагами.

На етапі генерації ідей відносно визначення альтернатив щодо здійснення процесів стратегічного розвитку здійснюється визначення альтернативних шляхів розвитку банку. Це дає можливість поряд з генеральною стратегією мати

декілька її альтернатив, що в цілому збільшує варіативність організаційних та стратегічних змін у майбутньому [51].

Надалі коротко розглянемо основні методики стратегічного аналізу діяльності банків, які найбільш часто зустрічаються на практиці. При прийнятті рішень чи аналізі проблеми застосовується статистичний аналіз, представлений використанням статистичних методів. Основні статистичні методи: середня арифметична, середня геометрична, медіана, мода, середньоквадратичне відхилення, середньозважена арифметична [7].

Варто відзначити роль економічного аналізу, який є важливим інструментом стратегічного аналізу. Методичний апарат економічного аналізу застосовується на всіх етапах управління та планування. Підхід до аналізу як до методичного прийому стратегічного планування досить виправданий [39].

Метод аналізу - способи, прийоми та засоби дослідження економічних явищ і процесів на мега-, макро-, мезо- та мікроекономічних рівнях. Він реалізується через його науковий апарат - сукупність прийомів дослідження. За їх допомогою аналітик може виявити причинно - наслідкові зв'язки в економічних подіях. За твердженням українського вченого В.С. Рудницького, аналіз - це метод дослідження, який включає вивчення предмета шляхом уявного та практичного розчленування його на складові частини (ознаки, властивості). У процесі розчленування об'єктів дослідження виявляють взаємозв'язки між показниками, вивчають причини, обумовлені їх зміною, визначають вплив окремих факторів на зміну показників господарської діяльності суб'єкта перевірки. Основна мета аналізу полягає не стільки в розчленуванні предмета, скільки в пізнанні його суті, у розкритті законів його функціонування і розвитку [39].

Використовуючи різні методи аналізу, аналітики запроваджують інформаційно-аналітичні системи, які формують вичерпну інформацію про грошові потоки. Це особливо актуально для банків [40].

Фінансово-економічний аналіз та консультування водночас є функцією та проміжним результатом роботи в стратегічному аналізі банку. Він проводиться з метою вияву внутрішніх резервів отримання прибутку, аналізу грошових потоків, проведення експертиз та консультацій для керівництва. Результатом дослідження причинно-наслідкових зв'язків в економічних подіях банку є [7]:

- оптимізація використання грошових коштів;
- виявлення причин: виникнення простроченої заборгованості за кредитами, зменшення ресурсної бази банку, скорочення його клієнтської бази;
- раціональне обґрунтування шляхів використання наявних грошових ресурсів;
- підтвердження впевненості правління банку у правильності рішень, які приймаються керівництвом відокремлених підрозділів банку.

Відзначимо, що сьогодні оцінку економічного стану, *future* на основі лише ретроспективності, можна визначити як недолік. За умов досить високої конкуренції на ринку банківських послуг, кредитною установою необхідно керувати так, щоб випереджувати розвиток поточних подій. За цих обставин аналіз фінансових потоків банку є одним із продуктивних підходів до управління активами і пасивами банку. В межах цього аналізу розглядаються потоки платежів за активними і пасивними операціями, окремі угоди та їх серії. Інвестиційні та кредитні операції слід розглядати як потоки фінансових вкладень та зустрічні надходження доходів за ними. На цьому принципі в практиці розвинених країн базується цілий клас банківських імітаційних моделей.

Імітаційне моделювання забезпечує цілісний погляд на діяльність банку загалом, розробку оперативних і стратегічних планів та обґрунтування дохідності здійснення окремих активних операцій. Імітаційні моделі реалізуються на базі пакетів структурного моделювання, електронних таблиць, спеціалізованих банківських експертних пакетів [24].

Реалізація методів моделювання можлива за наявності у банку автоматизованої інформаційної системи із детальною, повною та точною



інформацією про фінансові інструменти. В процесі впровадження імітаційного моделювання суттєво підвищуються вимоги до інформаційної системи банку, повноти та точності використовуваної інформації. Зростає значення оцінки достовірності аналітичних результатів, отриманих іншими методами дослідження.

Отже, узагальнюючи викладене, відзначимо, що стратегічний аналіз діяльності банку можна визначити як процес оцінки передумов розвитку банку у напрямку імплементації можливостей стратегічної адаптації системи його управління до зміни умов внутрішнього та зовнішнього середовища, враховуючи перспективи ринку банківських послуг. Стратегічний аналіз передбачає використання в банках комплексних методик та підходів, які дозволяють оцінити рівень ефективності операцій із залучення та розміщення ресурсів банку. Це формує передумови для організації ефективного стратегічного управління. Також стратегічний аналіз діяльності банку дозволяє оцінити не лише стратегічні альтернативи розвитку, але і стан здійснення поточної діяльності. Це є важливим для обґрунтування пріоритетів подальшого розвитку банку як суб'єкта господарювання та визначити передумови для реалізації ефективних стратегічних рішень.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ АТ «ОЩАДБАНК»

#### 2.1. Інструментарій стратегічного аналізу діяльності банку АТ «ОЩАДБАНК»

Спочатку варто навести загальну характеристику діяльності банку АТ «ОЩАДБАНК». Публічне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України») - український банк, другий за розмірами активів та найбільший за кількістю відділень серед усіх банків України. Перебуває у державній власності. Станом на 1 січня 2018 року чисті активи банку становили 234 мільярди гривень. Національна мережа банківського обслуговування ОЩАДБАНКу включає в себе близько 2630 відділень. АТ «ОЩАДБАНК» є одним з провідних банків України, системоутворюючим банком [44].

Інструментарій стратегічного аналізу діяльності банку АТ «ОЩАДБАНК» можна представити як систему з ряду елементів, які проілюстровано на рис. 2.1.

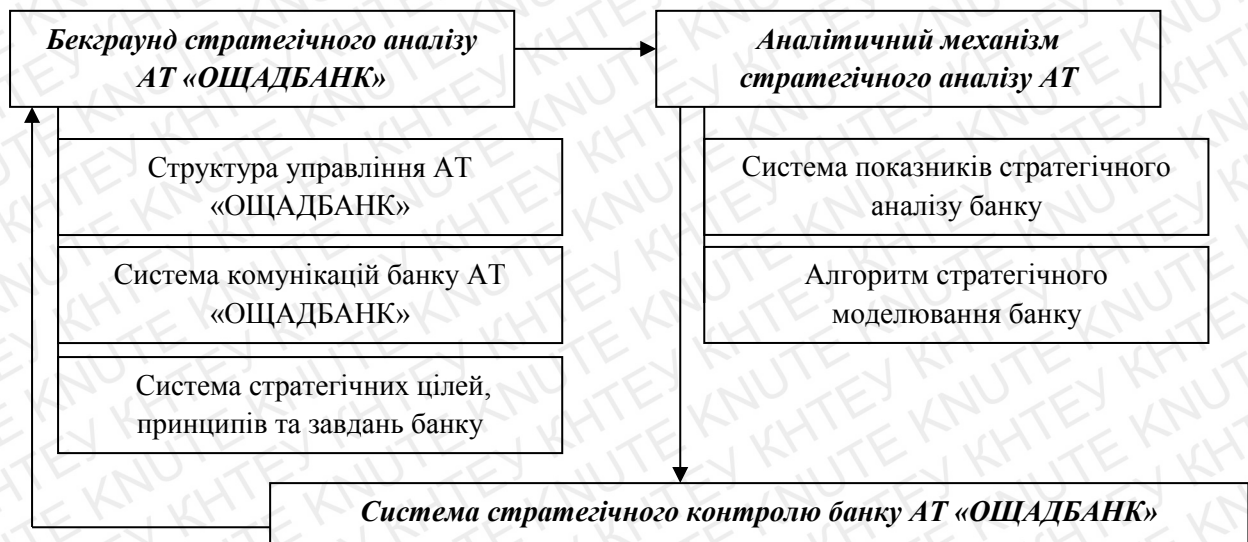


Рис. 2.1. Основні складові інструментарію стратегічного аналізу діяльності банку АТ «ОЩАДБАНК»

\*складено автором за даними банку

Розглянемо основні складові бекграуду стратегічного аналізу банку АТ «ОЩАДБАНК». Структуру управління банком наведено у Додатку А, а основні засади здійснення управлінням ним визначено у корпоративній етиці банку (Додаток Б). Розгалужена структура управління банком характеризує комплексність механізму стратегічного аналізу, оскільки у процесі складання стратегічних планів приймають участь значна кількість підрозділів.

Характеристику основних функцій підрозділів банку в процесі формування його стратегії, а також відповідне нормативно-інформаційне забезпечення його роботи наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Характеристико основних функцій підрозділів АТ «ОЩАДБАНК» в процесі проведення стратегічного аналізу та формування стратегії банку**

№	Назва підрозділу	Основні функції в процесі проведення стратегічного аналізу та формування стратегії банку	Нормативно- документальне забезпечення процесу формування стратегії банку
1	Загальні збори акціонерів	Ці підрозділи є ключовими у процесі формування стратегії банку. Вони забезпечують розробку документу: «Стратегія розвитку банку на відповідний період». При цьому використовуються різні підходи до стратегічного аналізу	Використовують різні методики стратегічного аналізу. Однак, сама методологія, яка використовується, регламентується Зводом правил бізнес-аналізу ВАВОК 3.0 (Міжнародний документ)
2	Наглядова рада		
3	Правління банку		
4	Департамент роздрібних ризиків	Аналіз ризиків при реалізації стратегії	Положення про департамент, нормативи НБУ, законодавство у сфері регулювання кредитних операцій
5	Департамент корпоративних ризиків		
6	Департамент інтегрованого ризик-менеджменту		
7	Департамент проблемних кредитів		
8	Департамент продуктів для приватних клієнтів, маркетингу та менеджменту відносин з клієнтами	Аналіз ефективності стратегічного портфелю послуг банку	Положення про департамент, законодавство у сфері регулювання операцій на фінансовому ринку

\*складено на основі даних банку

Основними підрозділами, які відповідають за формування стратегії банку та здійснення стратегічного аналізу, є загальні збори акціонерів, наглядова рада



та правління банку. Також допоміжні функції у стратегічному аналізі виконують такі підрозділи: Департамент роздрібних ризиків, Департамент корпоративних ризиків, Департамент інтегрованого ризик-менеджменту, Департамент проблемних кредитів, Департамент продуктів для приватних клієнтів, маркетингу та менеджменту відносин з клієнтами, Департамент організаційного та процесного управління, Управління закупівель та контролю за потребами, Департамент операційного сервісу.

Основним суб'єктом процесу внутрішніх та зовнішніх комунікацій банку є підрозділ внутрішнього аудиту, ІТ сектор, сектор маркетингу та сектор рекламування банківських продуктів. Сектор внутрішнього аудиту також є складовим елементом системи зовнішніх комунікацій з контролюючими органами (НБУ, КМУ). Модель організації процесу комунікацій в АТ «ОЩАДБАНК» наведено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Модель організації системи комунікацій в АТ «ОЩАДБАНК»

\*складено на основі даних банку

Формування системи внутрішніх комунікацій в процесі здійснення діяльності банку АТ «ОЩАДБАНК» має бути спрямовано передусім на організацію внутрішнього контролю за діяльністю його філій і структурних підрозділів. Дана система включає наступні елементи:

- 1) контроль керівництва філій за дотриманням законодавства України та внутрішніх процедур Банку;
- 2) розподіл обов'язків під час здійснення діяльності Банку;
- 3) контроль за функціонуванням системи управління ризиками;
- 4) контроль за інформаційною безпекою та обміном інформацією;
- 5) процедури внутрішнього контролю;
- 6) моніторинг системи внутрішнього контролю;
- 7) процедури внутрішнього аудиту.

Основні принципи стратегічного аналізу АТ «ОЩАДБАНК» на ринку банківських послуг наведено на рис. 2.3.

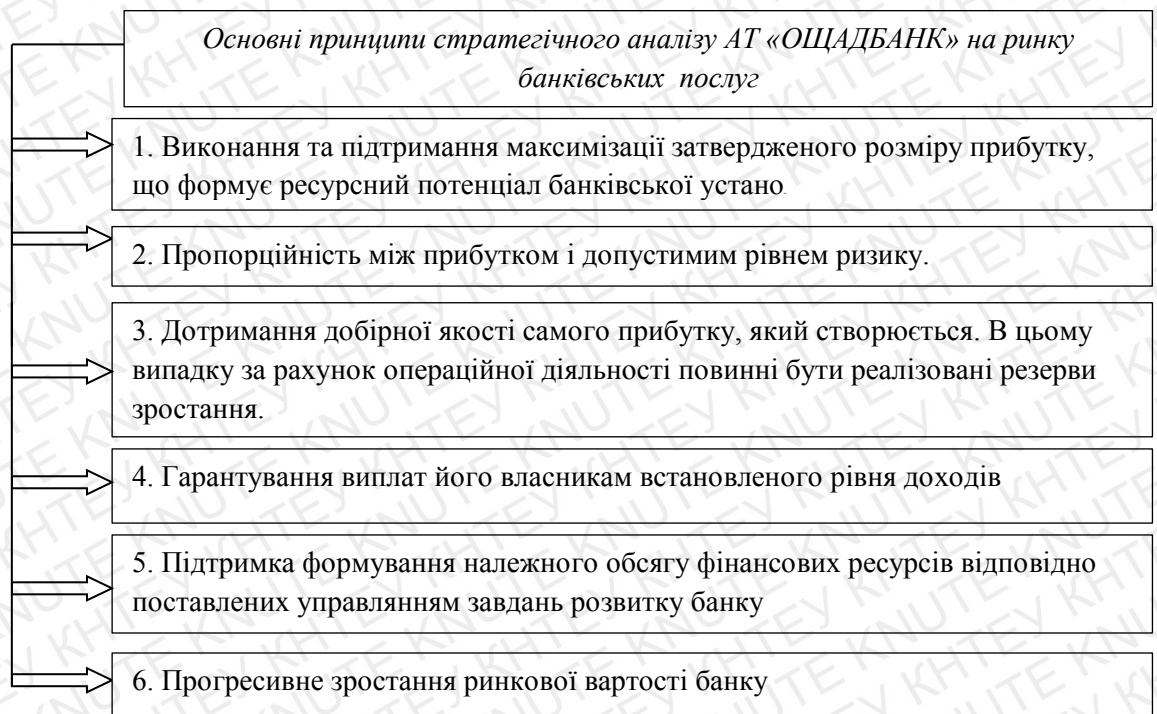


Рис. 2.3. Принципи стратегічного аналізу АТ «ОЩАДБАНК» на ринку банківських послуг

\*складено на основі даних банку

Наведені принципи є ключовими у процесі здійснення стратегічного аналізу банку щодо розвитку окремих видів послуг та впровадження заходів з їх просування. Варто наголосити на ряді ознак здійснення бізнес-процесів банку, які покладені в основу стратегічного аналізу (рис. 2.4). Як видно з рис. 2.4, у ході здійснення стратегічного аналізу АТ «ОЩАДБАНК» враховується основний критерій забезпечення потреб та безпеки клієнтів. Наведена функціональна ознака підтримується через комунікації різних організаційних підрозділів та забезпечення релевантного нормативно-інформаційного забезпечення.

Виходячи з вищевикладеного можемо стверджувати, що проведення стратегічного аналізу діяльності АТ «ОЩАДБАНК» має передбачати досягнення таких цілей (рис. 2.4):

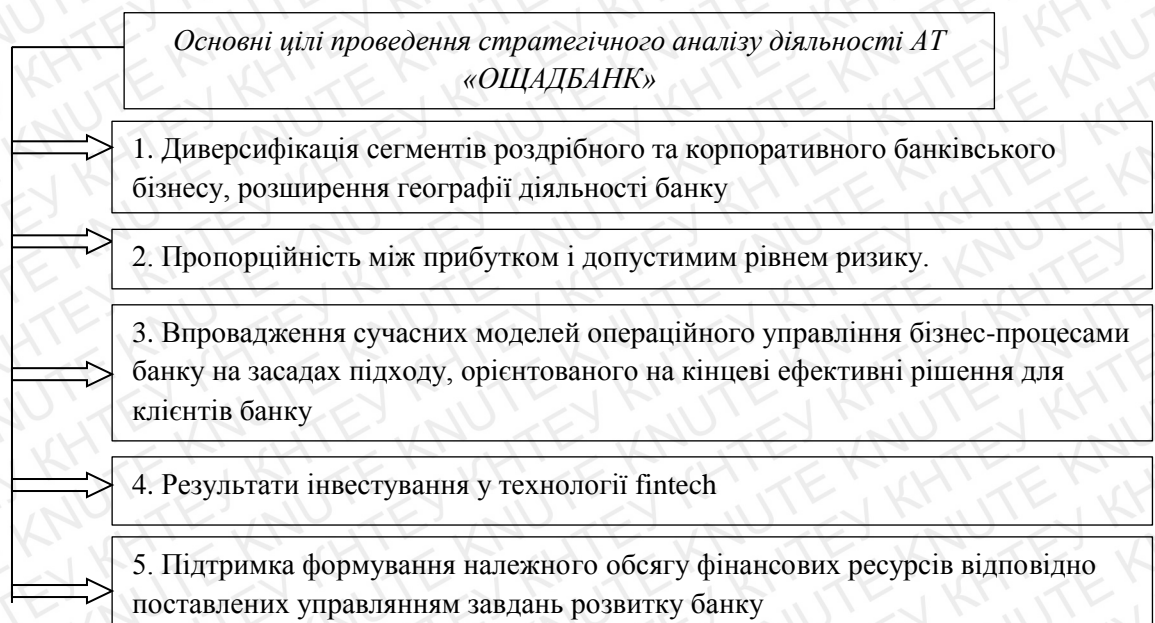


Рис. 2.4. Основні цілі проведення стратегічного аналізу діяльності АТ «ОЩАДБАНК»

\*складено на основі даних банку

Цілі стратегічного аналізу реалізуються через дослідження елементів системи управління процесом надання послуг, яка визначається цілеспрямованим організуючим впливом суб'єкта управління, керуючої системи (комплекс підрозділів, що забезпечують проведення стратегічного аналізу) на



об'єкт управління, керовану систему складові прибутковості банківської діяльності.

Для проведення стратегічного аналізу в банку «ОЩАДБАНК» використовується підхід, який дозволяє оцінити виконання основних завдань розвитку банку, а також параметри роботи кожного підрозділу установи в напрямку реалізації кожного виду послуг. Основні завдання стратегічного аналізу банку наведено у табл. 2.2

Таблиця 2.2

**Завдання проведення стратегічного аналізу АТ «ОЩАДБАНК»**

№	Завдання
1	2
1	створення власної концепції щодо місця «ОЩАДБАНК» на національному ринку банківських продуктів та послуг
2	визначення пріоритетних напрямків збутової діяльності з урахуванням тенденцій розвитку як банківської системи України, так і АТ «ОЩАДБАНК»
3	ідентифікація пріоритетних банківських продуктів, які б гарантували оптимізацію ризиків.
4	Здійснення аналізу ринку банківських продуктів та послуг з метою визначення конкурентних засад формування пераційного портфелю банку
5	Визначення джерел фінансування нових напрямків розвитку банківських продуктів та послуг
6	Обґрунтування операційної стратегії функціонування АТ «ОЩАДБАНК» відповідно до пріоритетів ринку
7	Визначення прогностичних параметрів RoadMap портфелю банківських продуктів та послуг на 3-5 років вперед

\* за даними банку

Важливою компонентною стратегічного аналізу банку є комплекс аналітичних інструментів. Основним інструментом здійснення стратегічного аналізу діяльності АТ «ОЩАДБАНК» є побудова дерева цілей за кожною складовою його стратегії. З цією метою керівництво банку використовує сучасний підхід на основі системи збалансованих показників (система BSC (Balanced Score Card)).

Деякі ключові показники діяльності банку, що використовуються для проведення його стратегічного аналізу, наведено у Додатку Г. Збільшення ринкової вартості бізнесу в інтересах акціонерів є інтегральною стратегічною метою здійснення стратегічного аналізу діяльності банку.

Досягнення інтегральної стратегічної мети банку АТ «ОЩАДБАНК» можна запланувати двома шляхами: 1) власники і топ-менеджери встановлюють показник зростання вартості банку (наприклад, збільшити вартість банку протягом 5 років не менше, ніж на 50%); 2) власники вибирають кілька стратегічних альтернатив, виходячи з можливих напрямів діяльності банку, що випливають із проведеного SWOT-аналізу, і просять аналітиків розрахувати, до якого збільшення вартості і до яких ризиків приведе реалізація кожної з обраних альтернатив.

Важливість для стратегічного аналізу банку АТ «ОЩАДБАНК» також визначається досягненням відповідного рівня економічних нормативів. Значення економічних нормативів банку АТ «ОЩАДБАНК» станом на 31 грудня 2019 та 2018 років, наведено у Додатку Д.

Упродовж 2019 року банк АТ «ОЩАДБАНК» дотримувався вимог щодо достатності регулятивного капіталу та економічних нормативів у відповідності до вимог «Положення про порядок регулювання діяльності банківських груп», затвердженого Постановою Правління Національного банку України від 20 червня 2012 року № 254. Додатково, відповідно до вимог постанови Правління НБУ від 12 травня 2015 року №314 «Про заходи щодо приведення банками обсягів активних операцій з пов'язаними особами до нормативних вимог». Банком було сформовано оновлений регламент заходів щодо приведення нормативів Банківської групи ОЩАДБАНК Н7к, Н8к, Н9к, Н10к, Н10-1 к до нормативних вимог.

Здійснення обґрунтування певної стратегічної альтернативи з різних наведених варіантів розвитку стратегії здійснюється власниками і топ-менеджерами банку шляхом аналізу та співставлення прогнозних результатів і

витрат, ризиків та цінки впливу різних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. У загальному вигляді методика проведення стратегічного аналізу в банку АТ «ОЩАДБАНК» наведена на рис. 2.5.

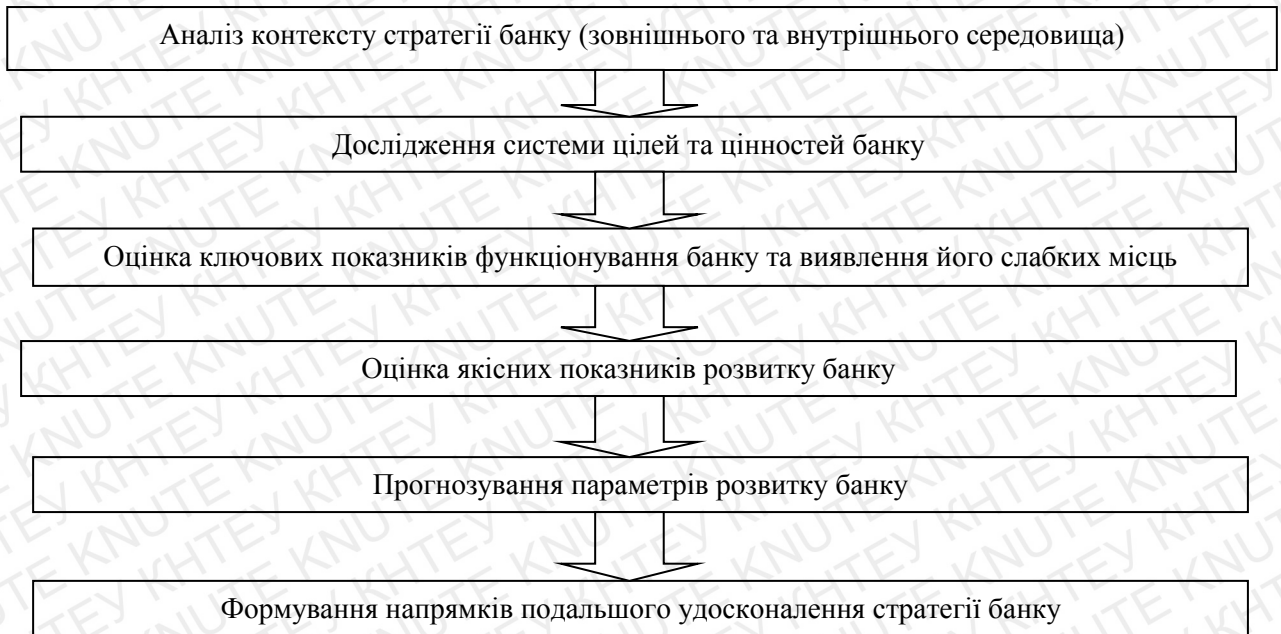


Рис. 2.5. Алгоритм проведення стратегічного аналізу банку АТ «ОЩАДБАНК»\*

\*складено за даними банку

Згідно наведеної методики проведення стратегічного аналізу послуг банку є багаторівневим та визначається політикою банку на певному сегменті банківських продуктів.

Для формування механізму розробки основних напрямків розвитку стратегії у розрізі різних видів послуг АТ «ОЩАДБАНК» активно розвиває системи автоматизації бізнес-процесів по різним видам банківських операцій.

Для підвищення результативності стратегічного аналізу в управлінні банком АТ «ОЩАДБАНК» особливого значення набуває використання аналітиками банку конкретних груп методів, а саме:

1. Моделювання: використовуються для опису та вивчення стану об'єктів контролю, зовнішніх впливів та умов, в яких здійснюються ведення банківські операції.



2. Прогнозування (в тому числі планування) - визначення цілей та засобів ефективного управління та контролю.

3. Інтеграції даних - набувають великого значення в умовах постійного зростання обсягів, масштабів та складності здійснюваних банками операцій (що тягне за собою неповноту, розрізненість інформації) та мають перспективи застосування для формування цілісного уявлення про об'єкти контролю.

4. Системного аналізу - застосовуються для вироблення з метою здійснення стратегічного контролю різних чинників, які впливають на діяльність АТ «ОЩАДБАНК».

Контроль впливу на діяльність банку АТ «ОЩАДБАНК» внутрішніх факторів є різнобічним та багатоетапним процес. Він представляє собою комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію та ефективність встановлених процедур затвердження рішень, звірки та аналізу операційної діяльності, передачу інформації по вертикалі та горизонталі управління й виконання операцій, підтримку ліквідності, достатності капіталу, підвищення доходів та зниження витрат.

Таким чином, аналіз даних балансу, фінансової звітності у динаміці, та їх співставлення дозволяє виявити закономірності та зв'язки між різними показниками, встановити особливості діяльності банку, чи його структурних підрозділів як у розрізі регіонів, так і загалом. Ця оцінка служить обґрунтуванням для прогнозу контрольних цифр бізнес-плану. Порівнюватися можуть показники досліджуваного об'єкта з аналогічними показниками іншого, нормативними показниками, бажаними чи небажаними, показниками минулих періодів.

Впровадження методів моделювання не заперечує, а навпаки, розширює використання традиційних видів, прийомів та способів аналізу, що включають порівняння відносних та середніх величин, групування, бальну оцінку, зведення, графічний, табличний, а також балансовий методи. Їх доцільно застосовувати для контролю за виконанням кошторисів, моніторингу операцій з кредитування,

операцій з іноземною валютою, цінними паперами, виявлення негативних та небажаних відхилень, що можуть призвести до підписання неефективних угод. Водночас, результати аналізу, отримані традиційними методами, формують базу для створення економіко-математичної моделі. Таке поєднання суттєво підвищує ефективність стратегічного аналізу.

Застосування математичного апарату із використанням програмного забезпечення дозволяє обґрунтувати власні пропозиції шляхом розрахунків за даними звітності та представити результати реалізації запропонованої моделі у вигляді таблиць, графіків, діаграм. Незалежність від діяльності підрозділів, що здійснюють операції із залучення та розміщення коштів, забезпечить вищий ступінь об'єктивності наданої інформації. Сучасний стан економіки та банківської системи вимагає оптимального управління на базі прогнозу стану кредитної установи на певний період часу (квартал, рік). Без прогнозу інформація неактуальна, що призводить до неефективного управління та втрати банком ринкових позицій.

В ході стратегічного контролю АТ «ОЩАДБАНК» складається перелік питань, на які необхідно отримати відповідь менеджменту банку. На етапі планування аналіз первинних даних дозволяє визначити джерела інформації, з яких надалі будуть братися дані. Під час підготовки до розробки стратегічних планів необхідно аналізувати структуру балансу установи, стан її дебіторської та кредиторської заборгованості, стан позабалансових рахунків. Структура та якість активів і пасивів розглядається у динаміці, визначається питома вага прибуткових і неприбуткових активів, простроченої та сумнівної заборгованості. Структура доходів та витрат аналізується за групами, передбаченими планом рахунків та проводиться порівняння з аналогічним періодом минулого року. З'ясовується, які заходи проведені банком для забезпечення стабільної прибуткової діяльності, збільшення доходів, скорочення витрат, поліпшення якості активів. Особливу увагу аналітики повинні приділити аналізу кредитних операцій, як основного джерела доходів банківської установи. Для

характеристики здатності банку залучати ресурси, визначається питома вага коштів фізичних і юридичних осіб у загальній сумі зобов'язань та визначається тенденція щодо їх збільшення чи зменшення.

Контроль впливу зовнішніх факторів на діяльність банку - це комплекс методів і процедур, спрямованих на оперативне реагування банку та прийняття адекватних рішень у зв'язку зі зміною макроекономічних умов, нормативно - правових актів, як вітчизняних, так і закордонних, загальних та структурних тенденцій економічного розвитку країни.

Вивчення статистичних даних, річних звітів банків, звітів незалежних аудиторів у банках України дає підстави таким чином узагальнити недоліки моделі банківського управління:

- власна концепція розвитку та відповідна їй концепція управління, сукупність практичних заходів банку носять узагальнений характер, не відображаючи особливості та мету діяльності конкретного банку, тобто вони - типові;
- відсутні продумані повноцінні системи інформаційного забезпечення процесів управління;
- банки приділяють недостатньо уваги системному аналізу, діагностиці та прогнозуванню діяльності;
- між підрозділами банку слабо розвинені горизонтальні структурні зв'язки, що призводить до неузгоджених, а відтак неефективних рішень.

Отже, у даному питанні було обґрунтовано особливості інструментарію стратегічного аналізу банку АТ «ОЩАДБАНК». Основними підрозділами, які відповідають за формування стратегії банку та здійснення стратегічного аналізу, є загальні збори акціонерів, наглядова рада та правління банку. Основними методами здійснення стратегічного аналізу банку є PEST-аналіз, SWOT-аналіз, фінансовий аналіз, декомпозиційний аналіз бізнес-процесів банку, тощо. Основними етапами проведення стратегічного аналізу банку є такі: аналіз контексту стратегії банку (зовнішнього та внутрішнього середовища);



дослідження системи цілей та цінностей банку; оцінка ключових показників функціонування банку та виявлення його слабких місць; оцінка якісних показників розвитку банку; прогнозування параметрів розвитку банку; формування напрямків подальшого удосконалення стратегії банку.

## **2.2. Сучасний стан стратегічного аналізу банку**

Розкриваючи зміст даного питання, пропонуємо спочатку визначити особливості впливу чинників середовища функціонування банку на його бізнес. Усі чинники умовно можна поділити на такі категорії: політико-правові, економічні, соціальні та технологічні. Для аналізу факторів, що визначають напрямки розвитку АТ «ОЩАДБАНК» на ринок банківських послуг України та характеризують потенціал для подальшого розвитку діяльності, було використано методику PEST-аналізу, що наведено у Додатку Е.

Формування важелів системи державного регулювання у банківському секторі є одним з вагомих пріоритетів для розвитку банківського сектору та функціонування АТ «ОЩАДБАНК» на ринку фінансових послуг України. Варто відмітити, що на початковому етапі розвитку, який охоплював 1992-2008 рр., умови законодавчого регулювання діяльності АТ «ОЩАДБАНК» були більш сприятливими, оскільки не існувало жорстких вимог до формування капіталу, рівень контролюваності операцій з боку НБУ був мінімальний. Це сприяло заведенню значних сум іноземних інвестицій у банківський бізнес АТ «ОЩАДБАНК» без будь-яких податкових наслідків. До 2008-го року активи та капітал банку збільшився у десятки разів.

У 2009-2013 рр. відбувалося поступове посилення регулюючих заходів з боку НБУ за показниками формування капіталу банку. Після 2015-го року ці заходи стали більш жорсткими, що зумовило процес скорочення кількості філій банку.

Динаміку кількості філій банку АТ «ОЩАДБАНК» у 2010-2018 рр. наведено на рис. 2.6.

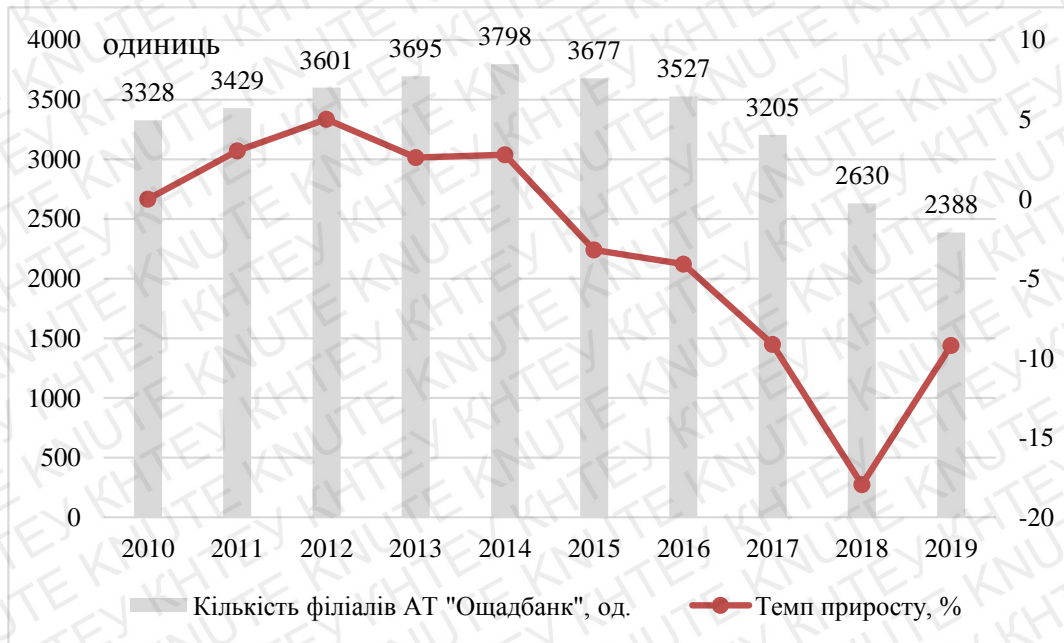


Рис. 2.6. Динаміка кількості філій банку АТ «ОЩАДБАНК» у 2010-2018 рр., од.\*

\*Джерело: складено автором за даними АТ «ОЩАДБАНК»

Банк налічує найбільшу кількість філій та відділень серед усіх інших банків. Відділення банку виступає основним комунікаційним центром, яке поєднує у собі комплекс внутрішніх та зовнішніх комунікацій фінансової установи. Як можемо бачити з рис. 2.1, динаміка кількості філій банку АТ «ОЩАДБАНК» у 2018 році становила 2630 од., що на 575 філій менше порівняно з 2017-м роком. У 2014-2018 рр., зважаючи на кризову ситуацію в банківському секторі та економіці в цілому (зокрема внаслідок окупації частини території країною-агресором Росією), відбулося скорочення кількості відділень банку АТ «ОЩАДБАНК» на 1168 од. Скорочення кількості відділень спостерігалось також у 2018-2019 рр., що було зумовлено наслідками політики оптимізації банківських послуг та закриттям неприбуткових відділень.

Враховуючи національні тенденції розвитку банківського сектору економіки, активізацію діяльності банку та більш широке використання ділових можливостей установ відповідно до зовнішнього ринкового потенціалу, АТ «Ощадбанк» у 2019 році продовжив якісно змінювати структуру управління, у тому числі і за рахунок зменшення кількості установ. Для забезпечення реалізації



цих намірів у 2019 році було закрито 287 територіально відокремлених позабалансових відділень.

Також у 2019 році в організаційну структуру АТ «Ощадбанк» були внесені такі зміни:

- 22 травня 2019 року було створено самостійний структурний підрозділ - департамент комплаєнс, який був реструктуризований у департамент комплаєнс 17 вересня 2019 року та підпорядкований Наглядовій раді АТ «Ощадбанк»;

- Департамент загального управління ризиками був створений 17 вересня 2019 року і підпорядкований Наглядовій раді АТ «Ощадбанк». Загальний відділ включає відділ управління стратегічними ризиками та прогнозування та відділ оцінки кредитних ризиків та активів.

У 2019 р. відбулися зміни в організаційній структурі банку через зміну підпорядкування певних структурних підрозділів центрального апарату між головою банку та його заступниками.

У 2019 році в організаційній структурі банку були створені та визначені комітети Наглядової ради АТ «Ощадбанк», а саме:

- Екзаменаційна комісія,
- Комітет з питань призначення та оплати праці посадових осіб,
- Комітет з ризиків.

Керівництво АТ «Ощадбанк» знаходиться в центрі постійної уваги в роботі з персоналом. У 2019 році відділи Департаменту роботи з персоналом виконали ряд завдань з кадрового розвитку.

Відділ підбору та налагодження персоналу відібрав 797 кандидатів на вакансії з Центрального апарату та 5642 кандидати на вакансії з філій - регіональних відділень АТ "Ощадбанк" (далі: регіональний департамент). В цілому в систему АТ «Ощадбанк» було зараховано 6439 осіб. Відділ підбору та налагодження персоналу придбав послуги з проведення психометричних тестів (на основі методології BFQ-2) щодо остаточних кандидатів на посади керівника банку як додатковий метод відбору персоналу.



Загалом співробітники відділу підбору та налагодження персоналу організували процес затвердження 140 співробітників банку у 2019 році в рамках рішень Правління АТ «Ощадбанк» щодо централізації напрямків діяльності банку. В рамках проекту "Створення IMSB кредитного менеджменту", третій (заключний) етап централізації кредитного аналізу та управління кредитом в IASB був проведений на базі СА та деяких RU.

У звітному році діяльність компанії була зосереджена на наступному:

- підтримка державного сектору економіки та фінансування державних програм;
- підтримка клієнтської бази та залучення нових клієнтів;
- адаптація товарної лінійки до потреб замовника;
- безумовне виконання своїх зобов'язань та підвищення якості обслуговування.

АТ «Ощадбанк» пропонує корпоративним клієнтам цілий ряд банківських послуг, включаючи:

- забезпечення коштами за рахунок використання різних видів кредитних продуктів (овердрафти, одноразові позики, револьверні та необоротні кредитні лінії тощо);
- повний спектр білінгових та касових послуг;
- реструктуризація позик корпоративним клієнтам з тимчасовими фінансовими труднощами;
- розрахунки з використанням акредитивів, надання банківських гарантій та торгове фінансування за рахунок іноземних банків;
- збір коштів для існуючих та нових депозитних продуктів;
- надання консультативних та інформаційних послуг щодо банківських операцій;
- надання широкого спектру послуг через системи віддаленого доступу.

У напрямку кредитування корпоративних клієнтів робота відділів була зосереджена на підтримці прийнятного рівня якості в існуючому кредитному

портфелі. Кредитування корпоративних клієнтів традиційно було важливою сферою діяльності та передумовою для широких відносин з корпоративними клієнтами. Банк вживає всіх можливих заходів для мінімізації ризиків. Зменшення кредитного ризику досягається за рахунок:

- оптимізації параметрів кредитних продуктів;
- оптимізації бізнес-процесів, зокрема щодо прийняття кредитних рішень;
- реструктуризації позик корпоративним клієнтам з тимчасовими фінансовими труднощами.

Для здійснення стратегічного аналізу банку варто розглянути основні стратегічні напрямки його діяльності та їх відповідні функціональні характеристики (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Стратегічні напрямки діяльності банку АТ «ОЩАДБАНК»

№	Функціональний напрямок бізнесу	Перелік основних видів послуг
1	Банківський бізнес	Надання основних банківських послуг: - кредитні та депозитні операції, - інвестиційні операції
2	Страховий бізнес	Страхові послуги за напрямками: - страхування майна; - страхування ризиків; - страхування життя.
3	Лізинговий бізнес	Лізингові послуг: - транспортні засоби; - промислове обладнання.
4	Інвестиційний бізнес	Інвестиції в різні інструменти: - фондового ринку (корпоративні права); - дольова участь компаній власників у будівельних проектах; - інвестиції у міжнародні програми розвитку фінансового сектору FinTech

\*за даними банку АТ «ОЩАДБАНК»

Система корпоративного управління банку відповідає чинному законодавству та міжнародній практиці, забезпечуючи ефективне управління бізнесом і раціональне використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей і задоволення інтересів основних груп стейкхолдерів. Процеси і процедури

управління є структурованими таким чином, аби забезпечити дотримання всіх законів, норм і правил і створити оптимальні умови для ухвалення далекоглядних і відповідальних рішень.

З даних табл. 2.4 можемо бачити, що в цілому АТ «ОЩАДБАНК», як інші системоутворюючі банки, надає широкий спектр банківських продуктів та послуг. При цьому кількість банківських послуг за такими напрямками як депозитні операції, надання кредитних продуктів, платіжні сервіси, є меншою порівняно з АТ КБ "ПРИВАТБАНК".

Таблиця 2.4

**Порівняльна характеристика асортименту банківських послуг АТ «ОЩАДБАНК» та інших системоутворюючих банків України у 2019 році**  
(кількість банківських продуктів або послуг)

Багатофункціональні банки	Кредитні послуги	Депозитні операції	Платіжні картки та поточні рахунки клієнтів	Онлайн-банкінг	Лізинг	Інвестиційні операції	Управління активами
<b>АТ «ОЩАДБАНК»</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	-	-	-
АТ КБ "ПРИВАТБАНК"	11	12	14	2	2	2	1
АТ "УКРЕКСІМБАНК"	10	5	2	1	1	1	1
АТ "Альфа-Банк"	9	9	7	1	1	2	1

\*складено за даними НБУ

Діюча модель корпоративного управління забезпечує високий рівень організації, що підтверджується бездоганною репутацією банку на ринку. В основі діяльності ОЩАДБАНК лежать ефективні функції контролю і управління ризиками, а також своєчасне реагування на законодавчі зміни.

Розглянемо особливості проведення стратегічного аналізу АТ «ОЩАДБАНК» шляхом порівняння кількості та обсягу надання послуг досліджуваного банку з іншими банками України. Для початку проведемо



порівняльний аналіз операційного портфелю банківських послуг та продуктів за такими банками як АТ «ОЩАДБАНК», АТ «Приватбанк» (група Приват), АТ «Альфа-Банк», АТ «Укрексімбанк».

Порівняння вартісних показників обсягу надання банківських послуг різними банками наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Вартісні показники надання банківських послуг АТ «ОЩАДБАНК» та інших банків України у 2019 році (млн.грн)**

Багатофункціональні банки	Кредитні та депозитні послуги	Платіжні картки та рахунки клієнтів	Он-лайн-банкінг	Інвестиційні операції, лізинг, управління активами	Разом, млн.грн
<b>АТ "ОЩАДБАНК"</b>	<b>13014</b>	<b>3990</b>	<b>88,1</b>	<b>35,3</b>	<b>17128</b>
АТ КБ "ПРИВАТ БАНК"	22390	15417	251,1	63,6	38122
АТ "УКРЕКСІМ БАНК"	8318	866	25,5	20,1	9230
АТ "АЛЬФА-БАНК"	6681	919	77,0	25,1	7702

\*складено за даними НБУ

Розглядаючи вартісні показники надання банківських послуг можемо сказати, що АТ «ОЩАДБАНК» відставав від конкурента – АТ «Приватбанк», однак випереджав інші системоутворюючі банки – АТ «Альфа-Банк» та АТ «Укрексімбанк». Для усіх банків-конкурентів найбільший обсяг є характерним для напрямку кредитування та надання депозитних послуг. Це зумовлено тим, що будь-який банк в першу чергу розвиває напрямок залучення фінансових ресурсів з метою їх подальшого розміщення у кредитних інструментах.

Зазначимо, що вартість послуг, наданих межах кредитних та депозитних операцій, формує основний базис операційного портфелю банку. Друге місце належить напрямку надання послуг з обслуговування платіжних карток та

рахунків клієнтів. Структуру вартості наданих послуг АТ «ОЩАДБАНК» та його основних конкурентів, наведено на рис. 2.7.

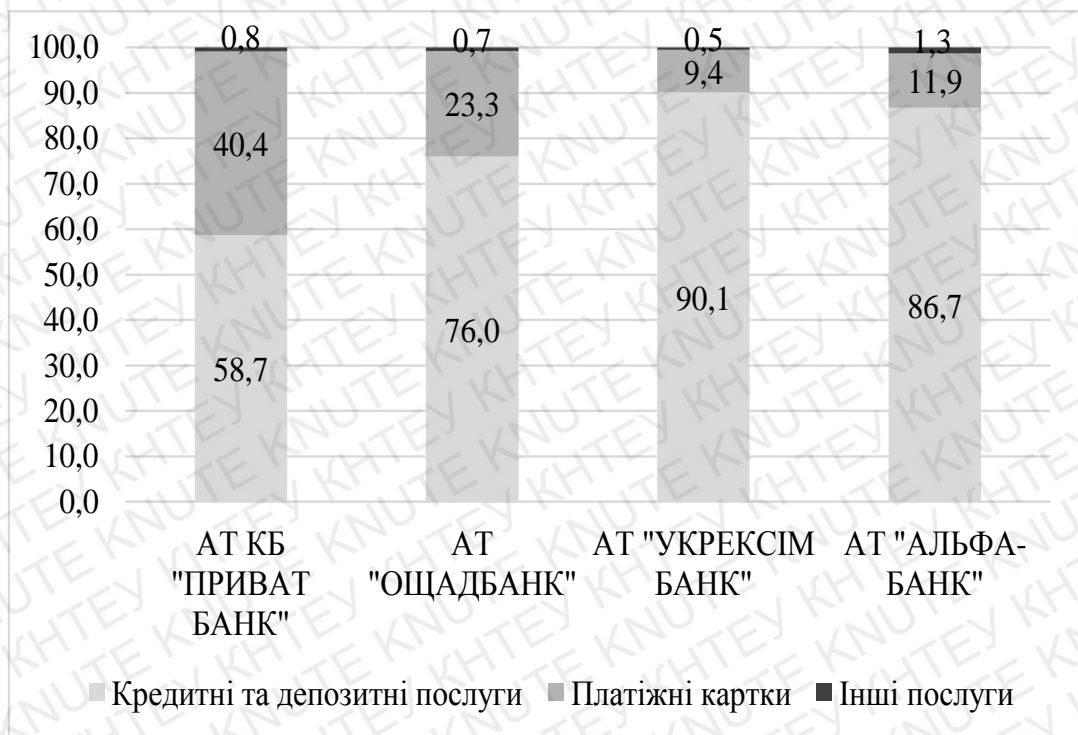


Рис. 2.7. Структуру вартості наданих послуг АТ «ОЩАДБАНК» та його основних конкурентів (2019 р.)

\*складено за даними НБУ

Для АТ «ОЩАДБАНК» кредитно-депозитні послуги у структурі операційного портфелю становили 76,0%. Для АТ «УКРЕКСІМБАНК» наведений показник становив 90,1%.

Процес надання послуг для АТ «ОЩАДБАНК» передбачає ряд етапів, що забезпечують досягнення його довгострокової стратегії розвитку на фінансовому ринку (Додаток Ж).

Кожен з етапів розробки послуг пов'язаний з іншими і є обов'язковим для формування оптимального процесу оптимізації портфелю продуктів банку в напрямку зростання його ефективності (табл. 2.6).

АТ "Ощадбанк" забезпечує клієнтам комплекс банківських послуг, у тому числі:



- надання кредитних коштів шляхом використання різних типів продуктів (овердрафти, строкові кредити на придбання транспортних засобів та обладнання, відновлювана та невідновлювальні кредитні лінії на поповнення обігових коштів тощо), в тому числі в рамках державних програм та за участю міжнародних фінансових організацій;

Таблиця 2.6

### Основні етапи формування портфелю продуктів АТ «ОЩАДБАНК»

<i>Характеристика етапів</i>	<i>Основні орієнтири</i>
Постановка цілей і визначення основних завдань проведення стратегічного аналізу	Діяльність орієнтована на залучення оптимального обсягу грошових коштів (за строками і валютами), необхідного і достатнього для роботи на фінансових ринках за умови забезпечення мінімального рівня витрат
Виділення відповідних підрозділів і розподіл повноважень співробітникам банку	Орієнтована на визначення підрозділів банку, за якими закріплені завдання щодо залучення депозитів (відділ маркетингу) і функції щодо обслуговування клієнтів
Розробка відповідних процедур залучення ресурсів	Визначені конкретні схеми, заходи, які використовують інструменти маркетингу для залучення грошових коштів юридичних і фізичних осіб шляхом прямої чи прихованої реклами або пропаганди
Організація контролю і управління в процесі здійснення депозитних операцій	Завданням контролю є уникнути або зменшити ризики, які виникають при депозитних операціях. Депозити розглядаються як самостійний об'єкт управління і джерело підвищення ефективності роботи банку

\*складено за даними банку

- повний спектр розрахунково-касового обслуговування, в тому числі через системи дистанційного обслуговування рахунків;

- залучення грошових коштів як за існуючими, так і за новими депозитними продуктами;

- надання консультаційних та інформаційних послуг щодо банківських операцій.

Отже, за результатами проведеного стратегічного аналізу АТ «ОЩАДБАНК» можна стверджувати, що формування важелів системи державного регулювання у банківському секторі є одним з вагомих пріоритетів



для розвитку банківського сектору та функціонування АТ «ОЩАДБАНК» на ринку фінансових послуг України. Банк налічує найбільшу кількість філій та відділень серед усіх інших банків. Відділення банку виступає основним комунікаційним центром, яке поєднує у собі комплекс внутрішніх та зовнішніх комунікацій фінансової установи. Діюча модель корпоративного управління забезпечує високий рівень організації, що підтверджується бездоганною репутацією банку на ринку. В основі діяльності ОЩАДБАНК лежать ефективні функції контролю і управління ризиками, а також своєчасне реагування на законодавчі зміни. АТ «ОЩАДБАНК», як інші системоутворюючі банки, надає широкий спектр банківських продуктів та послуг. При цьому кількість банківських послуг за такими напрямками як депозитні операції, надання кредитних продуктів, платіжні сервіси, є меншою порівняно з АТ КБ "ПРИВАТБАНК". Як для АТ «ОЩАДБАНК», так і для його конкурентів найбільший обсяг є характерним для напрямку кредитування та надання депозитних послуг. Це зумовлено тим, що будь-який банк в першу чергу розвиває напрямок залучення фінансових ресурсів з метою їх подальшого розміщення у кредитних інструментах.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

#### 3.1. Світова практика стратегічного аналізу діяльності банку

Світова практика стратегічного аналізу діяльності банків пройшло досить тривалий час розвитку. Нині найбільш відомим у світі рейтингом для оцінки банківської діяльності є CAMELS. Його почали використовувати з 1978 року американські організації, що здійснюють нагляд за банками - FRS, OCC, EDIC. Рейтинг CAMELS формується на основі шести інтегральних компонентів:

- достатність капіталу (capital adequacy);
- якість активів (asset quality);
- фактори управління (management factors);
- доходи (earnings);
- ліквідність (liquidity);
- чутливість до ринкового ризику (sensitive to market risk).

Однак, на наш погляд, модель CAMELS не дає змоги врахувати вплив факторів зовнішнього середовища, що робить цю методику малоефективною для процесів стратегічного аналізу.

У ході стратегічного аналізу процес складання формальних рейтингів відбувається наступним чином: на підставі банківських балансів проводиться розрахунок певних коефіцієнтів, що відбивають, на думку, аналітиків, різні аспекти надійності банку; потім кожному з коефіцієнтів присвоюється певне значення і шляхом підсумовування визначається якийсь генеральний коефіцієнт. Ранжування за даним коефіцієнту експерти і називають рейтингом надійності. Методики рейтингової оцінки є прозорими: фахівець банку має можливість взяти банківський баланс і розрахувати всі показники самостійно. Проте слід визнати, що повноцінний стратегічний аналіз банку на основі декількох коефіцієнтів, розрахованих на базі однієї форми звітності (балансу), є

неможливим. Наприклад, для визначення рівня достатності капіталу необхідно оцінити якість активів. Зробити це за допомогою одного балансу, складеного за міжнародними або національними нереально. У розпорядженні аналітика залишаються лише загальні показники. Виходячи з цього у міжнародній практиці «формальні» рейтинги не отримали широкого поширення у сфері стратегічного аналізу саме через неможливість повноцінної оцінки впливу зовнішніх, а також якісних внутрішніх факторів на контекст розвитку банку.

Також у країнах ЄС та Північної Америки є досить популярною практика використання неформальних рейтингів, до яких відносяться методики аналізу, створювані, фахівцями різних організацій: рейтингових агентств, аудиторських фірм, банків. Дані методики засновані на ємній інформаційній базі, що включає елементи внутрішньої звітності, а в деяких випадках і на безпосередніх результатах обстеження «рейтингованих» банків.

Методики неформальних рейтингів також включають в себе системи різних показників, які використовуються для всебічного вивчення фінансового стану банку, а тому нерідко ця група методик реалізується в спеціальних програмних комплексах. Остаточні висновки у вигляді оцінок банків по неформальним рейтингам представляються у вигляді набору груп і цифр, що відображають ступінь надійності кредитних установ. Однак споживачам банківських послуг не завжди зрозумілі принципи отримання підсумкових оцінок, тому, вони не можуть повністю довіряти їм.

Характеризуючи новітні тенденції у стратегічному аналізі банків, варто звернути увагу на методику OKR (Objectives and Key). Це метод визначення мети, в основі якого лежить виділення цілей і ключових результатів. Необхідність даного методу обґрунтована тим, що підхід з виділення ключових показників ефективності (KPI) в ситуації з невизначеністю (пандемія коронавірусу) в багатьох банках світу перестає працювати.



Процес стратегічного аналізу згідно ОКР дозволяє збільшити рівень мотивованості виконавців стратегії у відповідності до результатів. При цьому цілі стратегії зможуть мати динамічний характер.

Для більш глибокого дослідження практичних аспектів використання методики ОКР у процесах стратегічного аналізу зарубіжних банків наведемо порівняння стратегічних показників розвитку деяких великих міжнародних банківських груп (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Порівняння стратегічних показників розвитку з використанням підходу ОКР для деяких великих міжнародних банківських груп**

Оціночні критерії	Конкуренти				
	ABN Holdings S.A.	Raiffeisen Group	CitiGroup Inc	BNP Paribas	Crédit Agricole
1	2	3	4	5	6
Країна, де розміщено головний офіс управляючої компанії	Люксембург	Австрія	США	Франція	Франція
Кількість країн охоплення	7	21	36	18	9
Обсяг активів, млрд.дол	862	1025	1917	2357	2117
Обсяг капіталізації, млрд.дол	91	137	422	84	308
Обсяг доходів, млрд.дол	201,1	352,8	798,5	1191,2	512,5
<b>Ключові напрямки бізнесу:</b>					
- банківський бізнес	X	X	X	X	X
- фінансове посередництво	-	X	X	X	X
- страхування	X	X	X	X	X
- лізинг	X	X	X	-	X
- портфельне управління активами	X	X	X	-	-
- інвестиції	X	X	X	X	X
Загальна кількість напрямків бізнесу	5	6	6	4	5

\*дані отримано на основі дослідження діяльності міжнародних банківських груп [52, 53]

Для отримання даних, які наведено у табл. 3.1, досліджувалися сайти міжнародних фінансових банківських груп. Для чіткого розуміння стратегічної позиції кожної банківської групи розглядалися особливості формування стратегічних переваг. До внутрішніх критеріїв формування стратегічного потенціалу кожної банківської групи належить організація бізнесу, механізми забезпечення бізнес-процесів сучасними засобами комунікацій. До зовнішніх елементів формування конкурентоспроможності.

Було здійснене стратегічне оцінювання банківських груп стосовно формування ними конкурентного потенціалу. З цією метою нами було проведено визначення відповідних критеріїв стратегічного аналізу відповідно до методики OKR, перелік яких наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Характеристика основних критеріїв стратегічного аналізу відповідно до методики OKR для міжнародних банків**

Назва критерію	Алгоритм визначення критерію	Економічний зміст критерію
Кількість країн, в яких є присутня банківська група	Визначено на підставі інформації, яку подано на сайті групи	Показує рівень міжнародного охоплення групи
Рівень доходності активів	Визначено як співвідношення доходів групи до сумарного обсягу її активів	Характеризує рівень здатності активів групи генерувати дохід
Рівень доходності капіталу	Визначено як співвідношення доходів групи до сумарного обсягу її капіталу	Характеризує рівень здатності капіталу групи генерувати дохід
Рівень капіталізації активів	Визначено як співвідношення капіталу групи до сумарного обсягу її активів	Визначає рівень забезпеченості активів групи власним капіталом
Кількість напрямків бізнесу	Визначено на підставі інформації, яку подано на сайті групи	Показує рівень диверсифікації діяльності групи в різних напрямках

\*складено автором на основі [42]

Для обчислення усіх значень критеріїв міжнародної та регіональної конкурентоспроможності банківських груп було використано інформаційні матеріали з табл. 3.1. Результати розрахунків подано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Значення критеріїв стратегічного потенціалу відповідно до методики  
OKR для деяких міжнародних банків**

Назва критерію	ABN Holdings S.A.	Raiffeisen Group	CitiGroup Inc	BNP Paribas	Crédit Agricole
Кількість країн, в яких є присутня банківська група	7	21	24	18	6
Рівень доходності активів	0,23	0,34	0,42	0,51	0,24
Рівень доходності капіталу	2,21	2,58	1,89	14,18	1,66
Рівень капіталізації активів	0,11	0,13	0,22	0,04	0,15
Кількість напрямків бізнесу	5	6	6	4	5

\*розраховано на основі даних табл. 3.1 та 3.2

Для визначення конкурентної позиції на міжнародному та регіональному ринку варто використати декілька методів: рейтингової (балової оцінки), кваліметричний метод та інтегральний метод.

Для балової оцінки необхідно усі показники з таблиці 3.3 перевести у баловий вигляд. Для цього усі значення для кожного критерію вистроюються у порядку спадання. Для оцінку взято 5-ти балову шкалу. 5 балів присвоюється тій банківській групі, яка має найбільше значення критерію серед інших, і т.д. Результати балової оцінки рівня конкурентоспроможності банківських груп на міжнародному та регіональному ринку наведено у таблиці 3.4.



Найменшу кількість балів отримала банківська група ABH Holdings S.A. – 2,6 бали. Слабкими позиціями даної групи, порівняно з рештою конкурентів, були такі: рівень доходності активів, рівень капіталізації активів та рівень присутності на міжнародному ринку.

Таблиця 3.4

**Оцінка конкурентоспроможності ABH Holdings S.A. (банк АТ «Альфа-Банк») баловим методом**

Назва критерію	ABH Holdings S.A.	Raiffeisen Group	CitiGroup Inc	BNP Paribas	Crédit Agricole
Кількість країн, в яких є присутня банківська група	2	4	5	3	1
Рівень доходності активів	1	2	3	5	4
Рівень доходності капіталу	4	3	1	5	2
Рівень капіталізації активів	2	3	5	1	4
Кількість напрямків бізнесу	4	5	5	3	4
<i>Середній бал</i>	<i>2,6</i>	<i>3,4</i>	<i>3,8</i>	<i>3,4</i>	<i>3</i>

\*розраховано за даними табл. 3.3

Характеризуючи отримані результати, варто зауважити, що з самого початку своєї діяльності група була орієнтована на ринок країн СНД, тому вона не набула поширення в інших регіонах світу. Також рівень доходності активів і їх капіталізації є нижчим, порівняно з групами, які націлені на ринки високорозвинутих капіталістичних країн.

Таким чином, сучасні рейтингові системи оцінювання у стратегічному аналізі діяльності банків мають певні недоліки: недосконалість інформаційної

бази, відсутність оперативності в наданні інформації та диференціації категорій користувачів. До головних переваг можна віднести наявність державних і недержавних рейтингових методик, комплексність оцінки надійності й ефективності діяльності банків, використання дистанційного спостереження, сприяння більшій прозорості банківської системи, наочність результатів рейтингового оцінювання, можливість прийняття виважених управлінських рішень. Характеризуючи новітні тенденції у стратегічному аналізі банків, варто звернути увагу на методику OKR (Objectives and Key). Це метод визначення мети, в основі якого лежить виділення цілей і ключових результатів. Необхідність даного методу обґрунтована тим, що підхід з виділення ключових показників ефективності (KPI) в ситуації з невизначеністю (пандемія коронавірусу) в багатьох банках світу перестає працювати. Процес стратегічного аналізу згідно OKR дозволяє збільшити рівень мотивованості виконавців стратегії у відповідності до результатів. При цьому цілі стратегії зможуть мати динамічний характер.

### **3.2. Пропозиції щодо покращення стратегічного аналізу діяльності банку АТ «Ощадбанк»**

У попередньому питанні було обґрунтовано світову практику використання різних інструментів і методик стратегічного аналізу у банківських системах різних країн світу. На наш погляд, для банку АТ «Ощадбанк» можемо запропонувати впровадження найбільш сучасної методики стратегічного аналізу – OKR, специфіку якої також було розглянуто у попередньому питанні.

Новітня методика стратегічного аналізу OKR дозволить топ-менеджменту АТ «Ощадбанк» ліквідувати каскадні цілі з їх великою кількістю рівнів (нині у банку 3 рівні стратегічних цілей), що вимагає зборів декомпонування. Натомість система цілей зможе бути формалізована у конкретні пріоритети та ініціативи,

які необхідно виконати. OKR дає різним підрозділам банку можливість самостійно обирати метод досягнення мети, не чекаючи команди або схвалення менеджера.

З метою впровадження наведеної пропозиції було розроблено програму завдань з удосконалення методик стратегічного аналізу АТ «Ощадбанк», у т.ч. з урахуванням впровадження методу OKR. Для впровадження нової методики також рекомендуємо банку звернутися до спеціалізованих фахівців у сфері аналізу, наприклад, до однієї з компаній великої четвірки «Pricewaterhouse Coupers» (скор. PWC). Відповідно, цю програму наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Програма удосконалення методик стратегічного аналізу АТ «Ощадбанк», у т.ч. з урахуванням впровадження методу OKR у 2021 році**

№	Етапи виконання завдань	Відповідальні	Графік виконання, днів			Час виконання людино-дні	Кількість годин, од
			Січ. 2021	Лют. 2021	Бер. 2021		
1	Проведення аналізу бізнес-процесів стратегічного аналізу банку	Бізнес-аналітик консалтингової компанії PWC	7	-	-	7	56
2	Розробка перспектив та ризиків для удосконалення методики стратегічного аналізу з впровадженням OKR	Бізнес-аналітик консалтингової компанії PWC	3	2	-	5	40
3	Узгодження пропозицій бізнес-аналізу з топ-менеджментом банку	ТОП-менеджмент АТ «Ощадбанк»	-	1	-	1	8
4	Розробка документацій та інструкцій зі змінами в підходах до стратегічного аналізу	Бізнес-аналітик консалтингової компанії PWC	-	-	20	20	160
5	Ознайомлення топ-менеджменту та проведення його навчання використанню методів стратегічного аналізу, у т.ч. OKR	Коучер консалтингової компанії PWC	-	-	5	5	40
<b>РАЗОМ</b>		-	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>25</b>	<b>38</b>	<b>304</b>

\*складено автором



Таким чином, для реалізації програми удосконалення процесу стратегічного аналізу в банку АТ «Ощадбанк» з урахуванням впровадження методу OKR у 2021 році необхідно буде 38 робочих людино-днів, або 304 години. Удосконалення методики стратегічного аналізу за рахунок використання методу OKR (Objectives and Key) передбачатиме проведення аналітичної роботи на визначення вузьких місць у методиках аналізу, зміна методик. У результаті проведення зазначених заходів процес стратегічного аналізу буде максимально враховувати реальний стану забезпеченості ресурсами та можливості адаптивного управління.

З метою подальшого удосконалення системи стратегічного аналізу в банку АТ «Ощадбанк» також пропонуємо впровадження інформаційної системи, яка дозволить раді директорів отримувати всю необхідну інформацію в агрегованому вигляді (форми Dashboards) в режимі онлайн та не орієнтуватися на щоквартальну звітність. У якості такого програмного забезпечення можна рекомендувати всесвітньо відому платформу Microsoft Dynamics. Це багатомодульна система, яка дозволяє налаштовувати сценарно-стратегічний аналіз та формувати адаптивні прогнози розвитку на декілька років з урахуванням багатьох факторів прямого та непрямого впливу.

З метою впровадження інформаційної системи стратегічного аналізу у роботу банку АТ «Ощадбанк» запропоновано відповідну програму завдань, яку наведено наведено у табл. 3.3.

Таким чином, для реалізації програми впровадження інформаційної системи стратегічно-сценарного аналізу Microsoft Dynamics для банку АТ «Ощадбанк» у 2021 р. необхідно буде 60 робочих людино-днів, або 480 годин.

Для впровадження спеціалізованого аналітичного програмного комплексу Microsoft Dynamics для можливостей сценарного стратегічного аналізу і планування варто здійснити пошук ІТ-команди, що буде його впроваджувати. В Україні є багато партнерів корпорації Microsoft, що можуть виконувати таку роботу.

Таблиця 3.3

**Графік заходів щодо впровадження інформаційної системи стратегічно-сценарного аналізу Microsoft Dynamics для банку АТ «Ощадбанк» у 2021 р.**

№	Етапи виконання завдань	Ресурси	Графік виконання, днів			Тривалість робіт, днів	Кількість годин, од
			Січ. 2021	Лют. 2021	Бер. 2021		
1	Передпроектне дослідження особливостей роботи АТ «Ощадбанк»	Аналітик компанії- PWC	14	-	-	14	112
2	Формування технічного завдання на проект	Аналітик компанії- PWC	2	-	-	2	16
3	Узгодження технічного завдання з керівництвом АТ «Ощадбанк»	ТОП-менеджмент АТ «Ощадбанк»	7	-	-	7	56
4	Підготовка необхідної ІТ-інфраструктури на стороні АТ «Ощадбанк»	ІТ директор АТ «Ощадбанк»	-	5	-	5	40
5	Розгортання та налаштування модулів системи	Інженери компанії-інтегратора Microsoft	-	14	-	14	112
6	Тестування системи	Інженери компанії-інтегратора Microsoft керівники підрозділів АТ «Ощадбанк»	-	20	-	20	160
7	Навчання персоналу АТ «Ощадбанк» та запуск системи в роботу	ІТ директор АТ «Ощадбанк», менеджер з впровадження Microsoft	-	-	14	14	112
<b>РАЗОМ</b>			<b>7</b>	<b>39</b>	<b>14</b>	<b>60</b>	<b>480</b>

\*складено автором

Для складання бюджету було враховано вартість 1-ї години працівників, які будуть задіяні у процесі впровадження заходів. Вартість (комерційна) 1-ї години роботи ІТ-персоналу Microsoft в середньому становить 1150 грн. Вартість роботи персоналу компанії PWC (Київський офіс) складає 450 грн. Вартість 1-

години робочого часу задіяних фахівців від АТ «Ощадбанк» – 500 грн. Виходячи з цих даних було наведено бюджет заходів (табл. 3.6). Таким чином, загальний бюджет витрат на впровадження пропозицій складе 8 млн.грн на 2021 рік.

Таблиця 3.6

**Бюджет витрат на впровадження заходів удосконалення стратегічного аналізу на АТ «Ощадбанк»**

Напрямки покращення системи стратегічного аналізу	Опис робіт	Орієнтовний бюджет витрат, млн.грн*
Впровадження інформаційної системи стратегічно-сценарного аналізу Microsoft Dynamics для банку АТ «Ощадбанк» у 2021 р.	Вартість робіт від Microsoft, консультантів від PWC, вартість персоналу банку, що буде задіяний у процесах	Вартість впровадження системи ≈ 5 млн.грн
Удосконалення методик стратегічного аналізу АТ «Ощадбанк», у т.ч. з урахуванням впровадження методу OKR у 2021 році	Вартість консультантів від PWC, вартість персоналу банку, що буде задіяний у процесах	Вартість впровадження методики та навчання персоналу ≈ 3 млн.грн
<b>РАЗОМ БЮДЖЕТ ВИТРАТ</b>		<b>8,0 млн.грн</b>

\*складено автором

З метою оцінювання ефективності запропонованих заходів необхідно здійснити можливе визначення ефекту у вигляді зростання чистого прибутку банку. Для цього було враховано показники щорічного чистого процентного доходу банку за 2018-2019 рр. (за даними фін.звітності у Додатку В), а також можливу віддачу запропонованих заходів.

У 2021 році внаслідок реалізації заходів з удосконалення системи стратегічного аналізу банку очікується зростання обсягу операційних доходів на 5%. Враховуючи середній рівень прибутковості надання банківських послуг можливий економічний ефект складе 9508,6 тис.грн. Витрати на впровадження заходів окупляться через 10,1 міс, а рентабельність заходів складе 118,9%.

Таблиця 3.7



**Оцінка економічного ефекту від удосконалення системи управління  
якістю послуг банку АТ «Ощадбанк» у 2021 році**

Показники	Умовні позначення	Факт 2019	Прогноз		
			2020 (очікуване значення)	2021 (без заходів)	2021 (з урахуванням заходів)
Операційний дохід банку, тис.грн	за даними банку	10 064 183	-	-	-
Темп зростання операційних доходів за 2018-2019 рр.	Nh	1,17	-	-	-
Очікуване приблизне зростання обсягу надання банківських послуг внаслідок удосконалення системи управління якістю, %	Rпр	-	-	-	5,00
Прогнозний операційний дохід від надання банківських послуг у 2020-2021 рр, тис.грн	$D_{пр} = D_{ф} * Tr^{*(1+R_{пр})}$	-	11790010	13811786	14502376
Прибутковість надання банківських послуг, %	Kр	2,54	2,5	2,5	2,5
Чистий прибуток, тис.грн	$ПР = D_{пр} * Kр$	255 159	298914	350173	367681
Приріст чистого прибутку у 2021 році внаслідок впровадження заходів, тис.грн	$\Delta ПР = ПР_{2021} - ПР_{2020}$	-	-	-	17509
Бюджет впровадження заходів, тис.грн	B	-	-	-	8000,0
<b>Можливий ефект від впровадження запропонованих заходів, тис.грн</b>	$E = \Delta ПР - B$	-	-	-	<b>9508,6</b>
<b>Період окупності заходів, міс.</b>	$ПО = B / E$	-	-	-	<b>10,1</b>
<b>Рентабельність заходів, %</b>	$P = E / B * 100\%$	-	-	-	<b>118,9</b>

\*складено автором

Отже, для банку АТ «Ощадбанк» запропоновано впровадження найбільш сучасної методики стратегічного аналізу – ОКР. Новітня методика стратегічного

аналізу OKR дозволить топ-менеджменту АТ «Ощадбанк» ліквідувати каскадні цілі з їх великою кількістю рівнів (нині у банка 3 рівні стратегічних цілей), що вимагає зборів декомпонування. Натомість система цілей зможе бути формалізована у конкретні пріоритети та ініціативи, які необхідно виконати. З метою впровадження наведеної пропозиції було розроблено програму завдань з удосконалення методик стратегічного аналізу АТ «Ощадбанк», у т.ч. з урахуванням впровадження методу OKR. У 2021 році внаслідок реалізації заходів з удосконалення системи стратегічного аналізу банку очікується зростання обсягу операційних доходів на 5%. Враховуючи середній рівень прибутковості надання банківських послуг можливий економічний ефект складе 9508,6 тис.грн. Витрати на впровадження заходів окупляться через 10,1 міс, а рентабельність заходів складе 118,9%.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки і пропозиції:

Стратегічний аналіз діяльності банку можна визначити як процес оцінки передумов розвитку банку у напрямку імплементації можливостей стратегічної адаптації системи його управління до зміни умов внутрішнього та зовнішнього середовища, враховуючи перспективи ринку банківських послуг. Стратегічний аналіз передбачає використання в банках комплексних методик та підходів, які дозволяють оцінити рівень ефективності операцій із залучення та розміщення ресурсів банку. Це формує передумови для організації ефективного стратегічного управління. Також стратегічний аналіз діяльності банку дозволяє оцінити не лише стратегічні альтернативи розвитку, але і стан здійснення поточної діяльності. Це є важливим для обґрунтування пріоритетів подальшого розвитку банку як суб'єкта господарювання та визначити передумови для реалізації ефективних стратегічних рішень.

Було обґрунтовано особливості інструментарію стратегічного аналізу банку АТ «ОЩАДБАНК». Основними підрозділами, які відповідають за формування стратегії банку та здійснення стратегічного аналізу, є загальні збори акціонерів, наглядова рада та правління банку. Основними методами здійснення стратегічного аналізу банку є PEST-аналіз, SWOT-аналіз, фінансовий аналіз, декомпозиційний аналіз бізнес-процесів банку, тощо. Основними етапами проведення стратегічного аналізу банку є такі: аналіз контексту стратегії банку (зовнішнього та внутрішнього середовища); дослідження системи цілей та цінностей банку; оцінка ключових показників функціонування банку та виявлення його слабких місць; оцінка якісних показників розвитку банку; прогнозування параметрів розвитку банку; формування напрямків подальшого удосконалення стратегії банку.



За результатами проведеного стратегічного аналізу АТ «ОЩАДБАНК» можна стверджувати, що формування важелів системи державного регулювання у банківському секторі є одним з вагомих пріоритетів для розвитку банківського сектору та функціонування АТ «ОЩАДБАНК» на ринку фінансових послуг України. Банк налічує найбільшу кількість філій та відділень серед усіх інших банків. Відділення банку виступає основним комунікаційним центром, яке поєднує у собі комплекс внутрішніх та зовнішніх комунікацій фінансової установи. Діюча модель корпоративного управління забезпечує високий рівень організації, що підтверджується бездоганною репутацією банку на ринку. В основі діяльності ОЩАДБАНК лежать ефективні функції контролю і управління ризиками, а також своєчасне реагування на законодавчі зміни. АТ «ОЩАДБАНК», як інші системоутворюючі банки, надає широкий спектр банківських продуктів та послуг. При цьому кількість банківських послуг за такими напрямками як депозитні операції, надання кредитних продуктів, платіжні сервіси, є меншою порівняно з АТ КБ "ПРИВАТБАНК". Як для АТ «ОЩАДБАНК», так і для його конкурентів найбільший обсяг є характерним для напрямку кредитування та надання депозитних послуг. Це зумовлено тим, що будь-який банк в першу чергу розвиває напрямок залучення фінансових ресурсів з метою їх подальшого розміщення у кредитних інструментах.

Сучасні рейтингові системи оцінювання у стратегічному аналізі діяльності банків мають певні недоліки: недосконалість інформаційної бази, відсутність оперативності в наданні інформації та диференціації категорій користувачів. До головних переваг можна віднести наявність державних і недержавних рейтингових методик, комплексність оцінки надійності й ефективності діяльності банків, використання дистанційного спостереження, сприяння більшій прозорості банківської системи, наочність результатів рейтингового оцінювання, можливість прийняття виважених управлінських рішень. Характеризуючи новітні тенденції у стратегічному аналізі банків, варто звернути увагу на методику OKR (Objectives and Key). Це метод визначення

мети, в основі якого лежить виділення цілей і ключових результатів. Необхідність даного методу обгрунтована тим, що підхід з виділення ключових показників ефективності (KPI) в ситуації з невизначеністю (пандемія коронавірусу) в багатьох банках світу перестає працювати. Процес стратегічного аналізу згідно OKR дозволяє збільшити рівень мотивованості виконавців стратегії у відповідності до результатів. При цьому цілі стратегії зможуть мати динамічний характер.

Для банку АТ «Ощадбанк» запропоновано впровадження найбільш сучасної методики стратегічного аналізу – OKR. Новітня методика стратегічного аналізу OKR дозволить топ-менеджменту АТ «Ощадбанк» ліквідувати каскадні цілі з їх великою кількістю рівнів (нині у банка 3 рівні стратегічних цілей), що вимагає зборів декомпонування. Натомість система цілей зможе бути формалізована у конкретні пріоритети та ініціативи, які необхідно виконати. З метою впровадження наведеної пропозиції було розроблено програму завдань з удосконалення методик стратегічного аналізу АТ «Ощадбанк», у т.ч. з урахуванням впровадження методу OKR. У 2021 році внаслідок реалізації заходів з удосконалення системи стратегічного аналізу банку очікується зростання обсягу операційних доходів на 5%. Враховуючи середній рівень прибутковості надання банківських послуг можливий економічний ефект складе 9508,6 тис.грн. Витрати на впровадження заходів окупляться через 10,1 міс, а рентабельність заходів складе 118,9%.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Благун І. І. Аналіз систем стратегічного управління банками. *Моделювання регіональної економіки*. 2014. № 1. С. 310-319
2. Бондаренко Л.П. Банківські інновації як необхідність ефективного функціонування банківського ринку. *Науково-фахове видання з питань економіки журнал "Інвестиції: практика та досвід" Чорноморського державного університету імені Петра Могили*. 2018. № 3. С. 5-8.
3. Бондаренко Л.П. Особливості роботи українських банків у соціальних мережах. *Актуальні проблеми економіки: науковий економічний журнал*. 2017. №3 (189). С. 316 – 325.
4. Бондаренко Л.П. Тенденції та перспективи розвитку інтернет-банкінгу в Україні. *Збірник наукових праць «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики»*. 2017. Том 2. №23. С.24-31
5. Борисова С.Є. Шляхи підвищення прибутковості банку. *Науковий вісник ДДМА*. 2016. № 2 (20Е). С. 144–148.
6. Бригінська Л.Г. Проблеми формування ресурсної бази банків України. *Економічні науки. Сер. : облік і фінанси*. 2013. Вип. 10(1). С. 29-30.
7. Вовчак О. Д. Розвиток стратегічного управління та його особливості в банках з іноземним капіталом . *Технологический аудит и резервы производства*. 2016. № 4(5). С. 36-41
8. Гірченко Т. Д. Аналіз сучасного стану та перспективи розвитку банків іноземних банківських груп в Україні . *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 670-675.
9. Гребенюк О.О. Аналіз ефективності фінансової рентабельності банківських установ. *Вісник ВНТЕУ*. 2016. №1. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all.../158>
10. Дворчук Н.Б. Сутність банківських послуг, їх відмінності від операцій та продукту. *Технологія розробки нових банківських послуг в банку/*



Електронний економічний журнал. URL:

[http://www.rusnauka.com/7\\_NND\\_2009/Economics/42743.doc.htm](http://www.rusnauka.com/7_NND_2009/Economics/42743.doc.htm)

11. Добровольська О.В., та ін. Теоретико-методичні засади управління прибутковістю послуг банку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. №23. С. 111-116

12. Жаворонок А. В. Банківські послуги: аналіз диверсифікації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 693-698.

13. Жмурко Н.В., та ін. Оцінка ресурсного потенціалу комерційних банків України в умовах фінансової кризи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. №3. С. 115-119

14. Заборовець, О. П. Модель фінансової діяльності та управління рентабельністю банку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2011. № 8. С. 470–474.

15. Зиновьева Н.М. Банковские инновации на современном этапе развития. *Территория науки*. 2016. № 3. С. 76—80.

16. Золотарьова О.В. Інноваційні банківські продукти та специфіка їх запровадження в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2016. Вип. 16. С. 112—115.

17. Карчева Г. Т. Системний аналіз прибутковості діяльності банків України. *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 308-313.

18. Кащеева В.Ю. Управління рентабельністю банку на основі факторного аналізу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. №4. С. 56-62

19. Кльоба Л. Г. Ефективний ризик-менеджмент - запорука фінансової безпеки банку. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. С. 62-67

20. Кльоба Л. Г. Напрями вдосконалення управління банківськими ризиками. *Економіка та держава*. 2017. № 6. С. 80-85

21. Коваленко В. В. Достатність капіталу у забезпеченні стабільного розвитку банків України. *Стратегічні пріоритети*. 2017. № 2 (43) : Серія Економіка. С. 73-80.
22. Кондратюк О. Главные тренды мобильного банкинга в 2016 году. *Банковский менеджмент*. 2016. № 2. С. 19-21.
23. Корчинська О. А. Банківська послуга: теоретико-методологічні аспекти. *Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України*. 2013. № 4. С. 41-45.
24. Костогриз В.Г. Інновації банків з іноземним капіталом у банківській системі України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. № 16. С. 108-111.
25. Кочетигова Т. В. Сутність та класифікація банківського ризику / Т. В. Кочетигова, А. Ю. Алейнік // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 16. – С. 715-718.
26. Лапко О.О. Інноваційні механізми ритейлу в банківському секторі України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2015. № 2. С. 6572.
27. Макаренко Ю.П. Стратегія підвищення прибутковості банку. *Економіка та держава*, 2017. №11. С. 60-65
28. Матвієнко О.С. Шляхи підвищення прибутковості банківської діяльності в Україні. *Молодий вчений*, 2014. № 6 (1). С. 169-172
29. Пантелеева Н.М. Інтелектуальні технології для розвитку інноваційного потенціалу банківської системи. *Теоретичні та практичні аспекти економіки приватної власності*. 2012. № 1. С. 237—242.
30. Піддубна В. Г. Маркетингові банківські інновації: організаційний та фінансовий аспекти. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 773-777.
31. Пидкова О.В. Платежи: смотрим назад и идем вперед: Развитие мобильного банкинга. *Банковский менеджмент*. 2016. № 2. С. 5-7.



32. Приходна К. В. Забезпечення ефективності діяльності банку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 439-441.
33. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>
34. Про валюту і валютні операції: Закон України від 21.06.2018 № 2473-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19>
35. Рахман М.С. Маркетингові інновація як засіб вдосконалення банківських послуг України. *Вісник Харківського Національного Університету ім. В.Н. Каразіна. Сер. "Економічна"*. 2016. № 90. С. 51-63.
36. Рац О. М. Шляхи удосконалення організаційного забезпечення управління економічною безпекою банку. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. С. 92-96
37. Рошило В.І. Інновації в банківській сфері. *Аналітично-інформаційний журнал "Схід". Економічні науки*. 2016. №2. С. 15-20.
38. Сайт АТ «Ощадбанк» URL: <https://www.oschadbank.ua/ua>
39. Самборська-Музичко Ю. О. Конкурентоспроможність як об'єкт аналізу при формуванні стратегії банку. *Економічний аналіз*. 2014. № 17(1). С. 181-188
40. Сас Х. І. Роль і значення антикризових стратегій для комерційного банку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 10(2). С. 88-91
41. Тарасевич Н. В. Впровадження міжнародного досвіду банківського кредитування суб'єктів малого бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 755-758.
42. Тищенко В.В. Формулювання стратегічних цілей і стратегічних альтернатив у банку. *Економіка і суспільство*. 2017. №10. С. 676-682



43. Урусова С.С. Конкурентне середовище національного ринку банківських послуг: сутність та підходи до сегментації. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2014. №1. С. 296-301.
44. Фатюха В. Удосконалення методів управління прибутковістю банків. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12(2). С. 111-116
45. Хаджинов І. В. Конкурентні позиції транснаціонального капіталу в банківському секторі України. *Економіка і організація управління*. 2017. № 2. – С. 29-38
46. Чепелюк Г.М. Стратегічний аналіз та планування розвитку банку в умовах взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. *Ефективна економіка*. 2019. №5. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2019/56.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2019/56.pdf)
47. Шмігельська З.К. Банківські інновації: суть, необхідність і розвиток. *Вісник НБУ*. 2014. № 2. С. 34-41.
48. Шпильовий В. А. Підходи до класифікації банківських послуг. *Економічна наука*. 2016. №1 . С. 26-30
49. Шуба М.В. Світові тренди банківських інновацій. *Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка"*. №12. 2015. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4638>
50. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. № 2. С. 96-99
51. Яценко О.В., та ін. Методичні підходи до формування маркетингової стратегії банку. *Молодий вчений*. 2017. №5. С. 796-800
52. TOP 10 BANKING TRENDS FOR 2019 URL: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-79/Accenture-Top-10-Banking-Trends-2019.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-79/Accenture-Top-10-Banking-Trends-2019.pdf)
53. Top 1000 World Banks 2019 URL: <https://www.thebanker.com/Top-1000/2019/Top-1000-World-Banks-2019>

## Додаток А

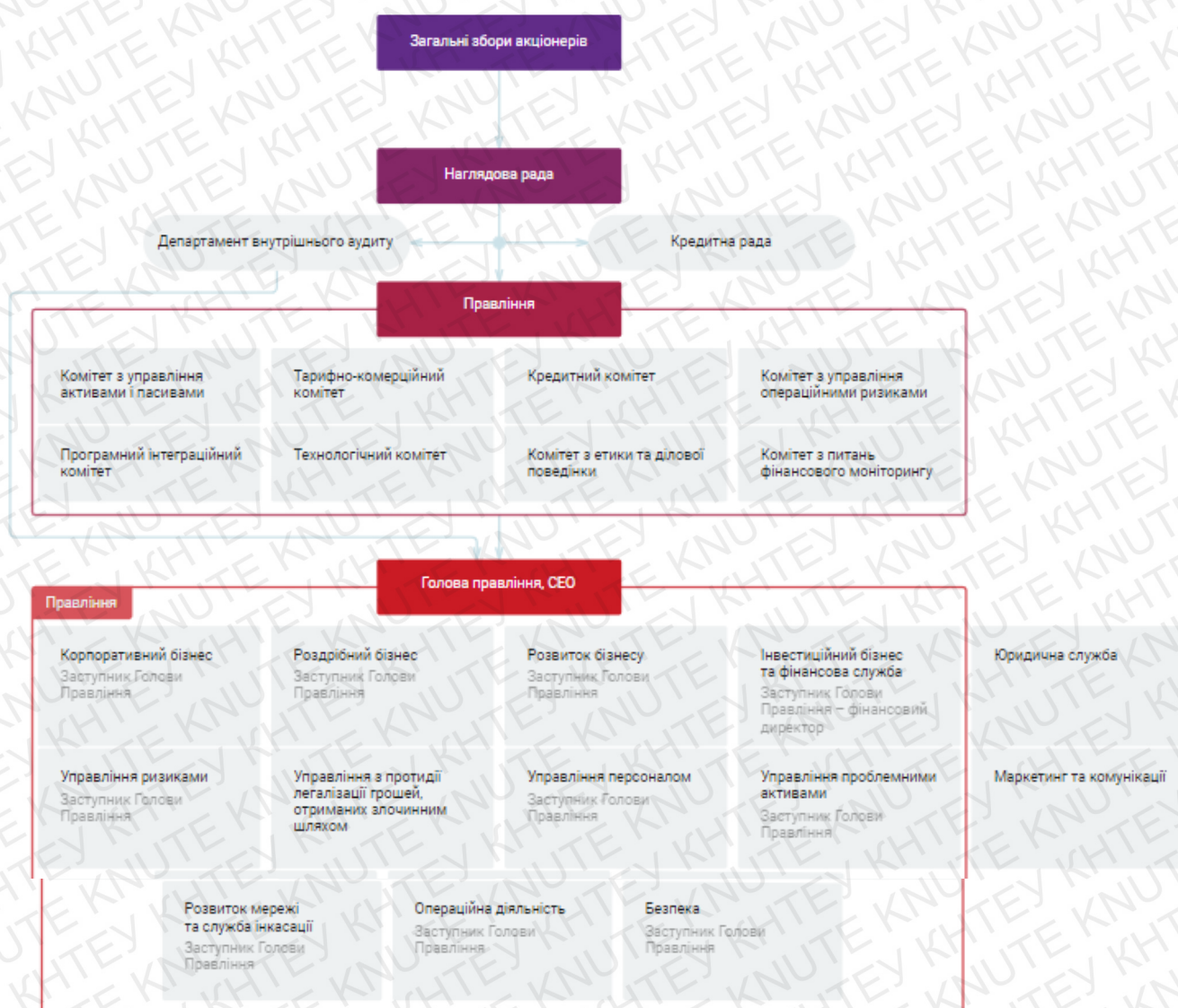


Рис. Організаційна структура АТ «ОЦАДБАНК»

## **ПРОЗОРИСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ**

Ощадбанк є державним банком, який цінує свою репутацію надійної та прозорої фінансової установи, яка неухильно дотримується у своїй діяльності вимог законодавства.

Співробітники Ощадбанку в своїй роботі керуються трьома корпоративними цінностями – Людина. Розвиток. Прозорість.

### **Людина**

Ми прагнемо стати банком номер один для клієнтів і співробітників. Наша команда – рушійна сила позитивних змін. Кожен член команди отримує гідні умови для ефективної роботи, навчання та розвитку. Наші клієнти – це партнери, які нам довіряють. Для них ми створюємо якісні сучасні продукти та сервіси. Ми будуємо безбар'єрне середовище, в якому кожен відчуватиме себе комфортно.

### **Розвиток**

Ми віримо, що розвиток кожного з нас є запорукою успіху всього банку. Ми впевнені, що розвиток найбільшого державного банку – це вагомий вклад у побудову успішної держави. Ми заохочуємо ініціативу на всіх рівнях управління. Ми впроваджуємо новації та прагнемо відповідати очікуванням наших клієнтів у всьому – від продуктів і технологій до якості сервісу та комунікацій.

### **Прозорість**

Ми працюємо чесно та прозоро. Ми неухильно дотримуємось загальновизнаних принципів і норм міжнародного права та законодавства України. Ми цінуємо порядність і прагнемо завжди виправдовувати довіру клієнтів, працівників, партнерів та акціонерів.

Підтверджуючи репутацію надійної та прозорої фінансової установи, Ощадбанк впровадив і дотримується низки внутрішніх документів і процедур, що забезпечують максимальну прозорість діяльності на всіх рівнях.



## Корпоративна етика

Усі працівники Ощадбанку у своїй діяльності дотримуються вимог та стандартів корпоративної етики та правил поведінки, визначених Кодексом корпоративної етики АТ „Ощадбанк”. Дотримання корпоративних цінностей, правил поведінки та обмежень у діяльності працівників дозволяє Банку зберігати високий рівень довіри клієнтів та інших партнерів.

## Додаток В

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»  
(раніше – публічне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України»)**

Окремий ЗВІТ ПРО прибутки і збитки та інший сукупний дохід (продовження)  
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ  
(у тисячах гривень)

	За рік, що закінчився <u>Примітки 31 грудня 2019 року</u>	За рік, що закінчився <u>31 грудня 2018 року</u>
<b>Інші сукупні доходи/(витрати)</b>		
<i>Статті, які в подальшому не будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків</i>		
Чиста зміна резерву переоцінки майна за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток	55	42
Чистий прибуток від переоцінки акцій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	378 956	–
<i>Статті, які в подальшому будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків</i>		
Чиста зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток	423 881	(2 614 309)
Чиста сума резерву переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, перекласифікована в прибутки і збитки	(186)	(564)
<b>Інші сукупні доходи/(витрати)</b>	<u>802 706</u>	<u>(2 614 831)</u>
<b>Всього сукупних доходів/(витрат) за рік</b>	<u>1 057 865</u>	<u>(2 452 592)</u>

Від імені Правління:

**А.Г. Пишний**  
Голова Правління

15 травня 2020 року

**Г.С. Костенко**  
Головний бухгалтер

15 травня 2020 року

## Продовження додатка В

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»  
(раніше – публічне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України»)**

окремий ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН  
СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ  
(у тисячах гривень)

	Примітки	31 грудня 2019 року	31 грудня 2018 року
<b>Активи</b>			
Готівкові кошти та рахунки у Національному банку України	13	36 692 395	10 600 815
Кошти в банках	14	20 155 539	10 910 047
Кредити, надані клієнтам	15	65 168 344	67 543 176
Інвестиції	16	113 616 183	116 590 238
Інвестиції в дочірні компанії та асоційовані компанії	18	24 800	24 800
Інвестиційна нерухомість	17	809 070	796 869
Основні засоби та нематеріальні активи	19	9 947 977	8 953 527
Передплата з податку на прибуток		270 256	267 324
Інші активи	20	2 416 557	2 065 173
<b>Всього активів</b>		<b>249 101 121</b>	<b>217 751 969</b>
<b>Зобов'язання і власний капітал</b>			
<b>Зобов'язання:</b>			
Кошти банків	21	58 040	54 074
Рахунки клієнтів	22	202 143 040	154 016 454
Кредити, що отримані від міжнародних та інших фінансових організацій	23	18 303 243	34 496 675
Інші запозичені кошти	24	4 430 083	6 618 734
Інші зобов'язання	25	1 782 373	1 013 391
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	11	369 794	130 137
Субординований борг	26	2 462 640	2 879 790
<b>Всього зобов'язань</b>		<b>229 549 213</b>	<b>199 209 255</b>
<b>Власний капітал:</b>			
Акціонерний капітал	27	49 724 980	49 724 980
Резерв переоцінки будівель		1 817 194	1 821 887
Резерв переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		1 018 205	215 554
Непокритий збиток		(33 008 471)	(33 219 707)
<b>Всього власного капіталу</b>		<b>19 551 908</b>	<b>18 542 714</b>
<b>Всього зобов'язань і власного капіталу</b>		<b>249 101 121</b>	<b>217 751 969</b>

Від імені Правління:

**А.Г. Пишний**  
Голова Правління

15 травня 2020 року

**Г.С. Костенко**  
Головний бухгалтер

15 травня 2020 року



## Додаток Г

**Деякі ключові показники діяльності банку АТ «ОЩАДБАНК», що використовуються для проведення його стратегічного аналізу**

<i>Цілі в галузі</i>	<i>Показники ефективності</i>	<i>Оцінювальні показники</i>	<i>Методи стратегічного аналізу</i>
<b>1. Фінансів</b>	1.1. Вартість банку	Вартість банку	<b>Фінансовий аналіз банку</b>
	1.2. Рентабельність активів (ROA)	Прибуток/активи	
	1.3. Рентабельність капіталу (ROE)	Прибуток/капітал	
	1.4. Фінансова стабільність	Достатність капіталу, обсяг регулятивного капіталу банку	
	1.5. Доходність кредитної діяльності	Чиста процентна маржа / сума виданих кредитів	
<b>2. Маркетингу</b>	<b>За ключовими сегментами ринку</b>		<b>PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища, декомпозиційний аналіз</b>
	2.1. Ключові фактори успіху банківських продуктів на ринку	Усереднені за групою експерти і відібрані за рівнем 80% привабливості зважені оцінки привабливості ключових факторів успіху	
	2.2. Рівень задоволеності банківськими продуктами та політикою банку	Усереднена за групою експертів сума зважених оцінок задоволеності за сукупністю ключових факторів успіху	
	2.3. Ступінь лояльності клієнтів	Тривалість обслуговування клієнта в банку; частка кредитових оборотів клієнта в даному банку по відношенню до його сумарних оборотів	
	2.4. Частка ринку	Відсоток обсягу обслуговування клієнтів по відношенню до загального обсягу обслуговування клієнтів за даним сегментом	
<b>3. Бізнес- процесів</b>	<b>За ключовим бізнес-процесом</b>		<b>SWOT-аналіз, аналіз бізнес-процесів</b>
	3.1. Ступінь зрілості окремих процесів	Шкала зрілості	
	3.2. Ступінь зрілості системи процесів	Сума від нормованих зважених оцінок за сукупністю ключових процесів (за рівнем 80% важливості)	
	3.3. Кількість порушень процедур роботи	Випадків за звітний період	

\*складено автором

## Додаток Д

**Значення показників економічних нормативів банку АТ  
«ОЩАДБАНК» у 2018-2019 рр.**

<i>Показники (нормативи)</i>	<i>Нормативне значення</i>	<i>На кінець 2018 року</i>	<i>На кінець 2019 року</i>
1	2	3	4
Норматив поточної ліквідності (Н5к)	Не менше 40%	77,91%	77,41%
Норматив короткострокової ліквідності	Не менше 60%	101,33%	95,75%
Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного	Не більше 25%	15,67%	185,93%
Норматив великих кредитних ризиків	Не більше 800%	131,00%	344,14%
Норматив максимального розміру кредитного ризику на одну пов'язану	Не більше 5%	35,45%	42,09%
Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними особами (Н10к)	Не більше 30%	125,59%	195,11%
Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними особами, які не є	Не більше 20%	125,33%	195,04%
Норматив участі (інвестування) у капіталі юридичної особи, що не є	Не більше 15%	0,04%	0,06%
Загальна сума участі (інвестування)	Не більше 60%	0,29%	0,54%
Регулятивний капітал	-	5 494 627	3 717 008
Необхідний розмір регулятивного	-	3 369 221	3 082 219
Достатність регулятивного капіталу	-	2 125 406	634 789

\*Джерело: за даними звітності банку [38]

## Додаток Е

**Матриця PEST-аналізу основних факторів функціонування АТ  
«ОЩАДБАНК» на ринку банківських пслуг України**

Складові макросередовища	Чинники впливу	Характер впливу чинників	Вплив чинників на подальші перспективи розвитку на ринку України
1	2	3	4
Політико-правові фактори	Розвиток системи державного регулювання банківського бізнесу	З самого початку незалежності Україна обрала ринково-орієнтовану модель організації соціально-економічних відносин. Це сприяло загальному розвитку банківського сектору	На сьогодні регулювання банківського сектору здійснюється в рамках міжнародних стандартів. Посилюється контроль за платоспроможністю банків, що сприяє оздоровленню ринкового середовища та підвищує можливості розвитку
	Законодавчий вплив на роботу банківського сектору	Законодавство у банківській сфері пройшло досить тривалий час формування і сприяло виникненню досить широкого правового поля регулювання банківського бізнесу	На сьогодні формування законодавства ще не завершене і є динамічним, що вносить певні ризики для подальшого стабільного розвитку бізнесу на ринку фінансових пслуг
	Тиск органів державної влади на бізнес	Починаючи з 2010-го року багато банківських установ були вплетені у корупційні схеми, що згодом підірвало довіру до банківського сектору та послабило його	Трансформація політичної системи у 2014-2015 рр. не змінила саме відношення влади до бізнесу. Існують ризики використання важелів адміністративного впливу на банківську діяльність
Економічне оточення	Облікова ставка НБУ та вартість фінансових ресурсів в економіці	Історично рівень облікової ставки мав тенденцію до зниження. Мінімального рівня вона досягла у 2006-2007 рр. за рахунок економічної стабільності	Рівень вартості фінансових ресурсів в економіці залишається дуже високим, що є дуже негативним фактором впливу на розвитку банківського кредитування
	Стабільність валютного курсу, інфляційні тенденції	Валютний курс упродовж 2000-2013 рр. не мав суттєвих тенденцій до зниження. За весь період відбулося знецінення гривні всього на 60%.	У 2019-2020 рр. рівень інфляції має динаміку до скорочення, що позитивно впливає на фінансовий сектор
Соціальне середовище	Демографічна ситуація та відтік населення	Упродовж усього періоду незалежності України кількість населення постійно знижувалась, що негативно відобразалося на формуванні попиту на банківські пслуги. Також у структурі населення постійно зростає частка пенсіонерів, що також негативно впливає на розвиток фінансового сектору	



## Продовження додатка Е

продовження табл.

1	2	3	4
Технологічне середовище	Нові технології у фінансовому бізнесу - FinTech	За останні 20 років відбулася значна автоматизація банківських процесів	На сьогодні рівень автоматизації бізнес-процесів банків України є порівняним з передовими зарубіжними країнами
	Технологічні зрушення в суміжних сферах економіки	Власне розвиток ІТ-технологій формує передумови для подальшого удосконалення FinTech	

\*на основі результатів вивчення середовища діяльності банку

## Етапи формування послуг АТ «ОЦАДБАНК» (функціональний аспект)



\*за даними банку



text.ru/antiplagiat/5fcb18cb8701d

ПРОВЕРКА ТЕКСТА НА УНИКАЛЬНОСТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ

PRO Купить за 79,00 ₴

Зарегистрированн

+ Новый текст

0 текстов в очереди

1 текст в очередь

Проверка уникальности

Уникальность: 93.22%

[buklib.net/books/30032/](http://buklib.net/books/30032/)  
[moodle.mdu.in.ua/mod/book/view.php?id=1...](http://moodle.mdu.in.ua/mod/book/view.php?id=1...)

6%  
2%

Подробнее

Проверка

- логотип про
- позиціонува
- Обґрунтува

Етап 1. Оцінка середовища функціонування банку

Етап 2. Визначення цілей та місії розвитку банку

Етап 3. Стратегічне позиціонування банку

Приймається рішення про недоцільність здійснення заходів з реалізації моделі ст

Висновки щодо конкретизованої позиції – слабка?



## ВІДГУК

на випускню кваліфікаційну роботу студентки Київського національного торговельно-економічного університету 2 курсу 3м групи спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» спеціалізації «Банківська справа» Гузь Я.В. на тему «Стратегічний аналіз діяльності банку»

Випускню кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню теоретичних, практичних та методичних аспектів стратегічного аналізу діяльності банків.

У випускній кваліфікаційній роботі студенткою розглянуто теоретичні основи стратегічного аналізу діяльності банку, здебільшого приділено увагу підходам до трактування змісту стратегічного аналізу діяльності банку серед науковців, продемонстровано основні етапи здійснення стратегічного аналізу банком. Дослідження стратегічного аналізу здійснювалося на прикладі функціонування АТ «Ощадбанк», в першу чергу слід звернути увагу на основні складові інструментарію стратегічного аналізу діяльності наведеного банку, фундаментальні принципи, цілі та завдання проведення стратегічного аналізу діяльності банку.

Розглянуто основні методи, які використовуються в АТ «Ощадбанк» при проведенні стратегічного аналізу та стратегічного контролю. Визначено стратегічні напрями діяльності банку. Проведено аналіз певних вартісних показники надання банківських послуг АТ «Ощадбанк» в порівнянні з його прямими конкурентами.

Всі твердження, викладені в роботі, аргументовані та підтверджені шляхом проведення відповідних теоретичних узагальнень та аналізу практичних положень. До недоліків роботи слід віднести недостатні часові межі дослідження окремих вартісних показників та специфіки стратегічного аналізу діяльності АТ «Ощадбанк».

У цілому випускна кваліфікаційна робота Гузь Я.В. відповідає встановленим вимогам щодо написання кваліфікаційних робіт, заслуговує позитивної оцінки. Рекомендації, зазначені в випускній кваліфікаційній роботі можуть бути використані в практичній діяльності банку.

**Рецензент**

**М.Д. Пасічний**

ВКР студентки каф.банк.справи Гузь Я.

1

**ПД** Пасічний Микола Дмитрович  
Пн 07.12.2020 19:46  
Кому: Белянко Лідія Леонідівна

Доброго вечора,

Добре, я схвалюю рецензію на дану ВКР

З повагою  
Микола Пасічний

...



## ВІДГУК

на випускну кваліфікаційну роботу студентки Київського національного торговельно-економічного університету 2 курсу 3м групи спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» спеціалізації «Банківська справа» Гузь Я. В. на тему «Стратегічний аналіз діяльності банку»

Випускна кваліфікаційна робота написана на актуальну тему із врахуванням сучасного теоретичного та практичного досвіду. Розглянуто теорії, методи та світовий досвід стратегічного аналізу діяльності банку.

У випускній кваліфікаційній роботі розкрито зміст поняття, наведено основні аспекти стратегічного аналізу діяльності банку, а також їх удосконалення. До того ж окремо наведено основні принципи, цілі та завдання стратегічного аналізу діяльності банку

Дослідження здійснювалось на прикладі досвіду проведення стратегічного аналізу діяльності АТ «Ощадбанк», на основі чого було запропоновано шляхи щодо удосконалення певних аспектів.

В роботі наведені пропозиції щодо покращення стратегічного аналізу з урахуванням світового досвіду.

Всі твердження автора викладені в роботі, добре аргументовані та підтверджені статистичним та бібліографічним матеріалом і проілюстровані значною кількістю таблиць та рисунків.

Недоліків випускна кваліфікаційна робота не містить.

У цілому випускна кваліфікаційна робота Гузь Я. В. структурна та послідовна, за змістом та оформленням відповідає встановленим вимогам щодо написання кваліфікаційних робіт, ґрунтується на проведенні власних досліджень з використанням публічної звітності та інших матеріалів банку і може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії. Рекомендації, зазначені в випускній кваліфікаційній роботі можуть бути використані в практичній діяльності банку.

Керуючий ТББВ №10026/077

АТ «Ощадбанк»



Онищенко Т. С.

## Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет фінансів та обліку

Кафедра банківської справи

Освітній ступінь Магістр

Спеціальність Фінанси банківська справа та страхування

Спеціалізація Банківська справа

**Затверджую**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ р.

### Завдання на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентові

Гузь Яни Володимирівни  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Стратегічний аналіз діяльності банку

Затверджена наказом ректора від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту) 18.11.2020р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

*Мета роботи (проекту)* є дослідження теоретичних засад та обґрунтування практичних особливостей стратегічного аналізу діяльності банків.

*Об'єктом дослідження* є стратегічний аналіз діяльності банку

*Предметом дослідження* виступають процеси стратегічного аналізу діяльності банку АТ «Ощадбанк».

4. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано



5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ АТ «ОЩАДБАНК»

2.1. Інструментарій стратегічного аналізу діяльності банку АТ «ОЩАДБАНК»

2.2. Сучасний стан стратегічного аналізу банку

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

3.1. Світова практика стратегічного аналізу діяльності банку

3.2. Пропозиції щодо покращення стратегічного аналізу діяльності банку АТ «Ощадбанк»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Узгодження плану та оформлення завдання	02.02.20	19.12.19
2	Подання статті на кафедру	01.04.20	24.03.20
3	Вступ. Розділ 1	20.04.20	18.04.20
4	Розділ 2	22.06.20	21.06.20
5	Розділ 3. Висновки	01.10.20	30.09.20
6	Подання роботи на кафедру	22.10.20	21.10.20
7	Попередній захист робіт	02.11.20	01.11.20

8	Подання завершеної (переплетеної) роботи та електронної версії в ПДФ форматі	20.11.20	18.11.20
---	--	----------	----------

7. Дата видачі завдання «16» грудня 2019 р.
8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)  
Белянко Л. Л.  
(*прізвище, ініціали, підпис*)
9. Керівник проектної групи  
(гарант освітньої програми) Шульга Н. П.  
(*прізвище, ініціали, підпис*)
10. Завдання прийняв до виконання студент Гузь Я. В.  
(*прізвище, ініціали, підпис*)
11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Випускню кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню теоретичних засад та обґрунтуванню практичних особливостей стратегічного аналізу діяльності банків.

У випускній кваліфікаційній роботі студенткою розглянуто теоретичні засади стратегічного аналізу діяльності банку, зокрема, приділено значну увагу трактуванню дефініції у науковому середовищі та розкрито основні етапи здійснення стратегічного аналізу банком. Охарактеризовано основні методики стратегічного аналізу діяльності банків, які найбільш часто зустрічаються на практиці.

Проведено дослідження стратегічного аналізу в АТ «Ощадбанк», насамперед, варто відмітити основні складові інструментарію стратегічного аналізу діяльності зазначеного банку, ключові принципи стратегічного аналізу на ринку банківських послуг, а також цілі і завдання його проведення.

Досліджено різноманітні методи, які використовуються в АТ «Ощадбанк» при проведенні стратегічного аналізу та стратегічного контролю. Визначено стратегічні напрями діяльності банку. Наведено окремі вартісні показники надання банківських послуг АТ «Ощадбанк» та його основних конкурентів на ринку.

Досліджено світову практику стратегічного аналізу діяльності банку.

Запропоновано впровадити для АТ «Ощадбанк» найбільш сучасну методику стратегічного аналізу – ОКР.

Висновки, викладені в роботі, обґрунтовані шляхом проведення відповідних теоретичних узагальнень, аналізу ряду теоретичних та практичних

положень.

До недоліків роботи слід віднести недостатні часові межі дослідження окремих вартісних показників та специфіки стратегічного аналізу діяльності АТ «Ощадбанк».

У цілому випускна кваліфікаційна робота Гузь Я.В. відповідає вимогам щодо написання кваліфікаційних робіт, заслуговує позитивної оцінки. Рекомендації, зазначені в випускній кваліфікаційній роботі можуть бути використані в практичній діяльності банку.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту) \_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист \_\_\_\_\_  
(ПІБ, підпис, дата)

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента Гузь Я. В.  
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник проектної групи  
(гарант освітньої програми) \_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.



Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

## РЕФЕРАТ

# ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

## Стратегічний аналіз діяльності банку

Студентки 2 курсу 3м групи  
спеціальності 072 «Фінанси,  
банківська справа та  
страхування»  
спеціалізації «Банківська  
справа»

Науковий керівник  
канд. екон. наук,

Гарант освітньої програми  
д-р екон. наук,  
професор

Гузь Яни  
Володимирівни

Белянко Лідія  
Леонідівна

Шульга Наталія  
Петрівна

Київ – 2020

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Структура та обсяг роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (53 найменувань) та 8 додатків. Повний обсяг роботи становить 53 сторінки, у т.ч. список використаних джерел – 6 сторінок, додатки – 10 сторінок. Робота містить 15 таблиць, 9 рисунків.

**Публікації.** За результатами виконання випускної кваліфікаційної роботи опубліковано 1 статтю: «Стратегічний аналіз діяльності банку» // Зб. наук. ст. студ. «Банківська діяльність в умовах трансформації» — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. – 365 с. (С.140-147). Обсяг статті становить 0,4 д.а.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У Вступі обґрунтовано актуальність теми наукового дослідження, визначено мету та завдання, наведено дані про об'єкт та предмет дослідження.

У першому розділі «Теоретичні основи стратегічного аналізу діяльності банку» розкрито сутність та наведено основні етапи здійснення стратегічного аналізу, наведено основні методики стратегічного аналізу діяльності банку.

У другому розділі «Дослідження стратегічного аналізу діяльності АТ «Ощадбанк»» наведено основні принципи, цілі та завдання проведення стратегічного аналізу діяльності АТ «Ощадбанк», охарактеризовано сучасний стан та проведено порівняльну характеристику з іншими системоутворюючими банками України задля визначення місця «Ощадбанку» на ринку банківських послуг.

У третьому розділі «Шляхи удосконалення стратегічного аналізу діяльності банку» запропоновано покращення шляхом впровадження найбільш сучасної методики стратегічного аналізу та розраховано показники прибутковості, дохідності та рентабельності на наступний рік за умови впровадження цього методу.

## ВИСНОВКИ

Стратегічний аналіз передбачає використання в банках комплексних методик та підходів, які дозволяють оцінити рівень ефективності операцій із залучення та розміщення ресурсів банку. Це формує передумови для організації ефективного стратегічного управління.

Основними етапами проведення стратегічного аналізу АТ «Ощадбанк» є: аналіз контексту стратегії банку (зовнішнього та внутрішнього середовища); дослідження системи цілей та цінностей банку; оцінка ключових показників функціонування банку та виявлення його слабких місць; оцінка якісних показників розвитку банку; прогнозування параметрів розвитку банку; формування напрямків подальшого удосконалення стратегії банку.

За результатами проведеного стратегічного аналізу АТ «Ощадбанк» можна стверджувати, що вплив державного регулювання є значним важелем впливу на функціонування банку, також АТ «Ощадбанк» налічує найбільшу кількість відділень та філій, які виступають основним комунікаційним центром. Діюча

модель корпоративного управління забезпечує високий рівень організації, що підтверджується бездоганною репутацією банку на ринку. В основі діяльності Ощадбанку лежать ефективні функції контролю і управління ризиками, а також своєчасне реагування на законодавчі зміни.

Сучасні рейтингові системи оцінювання у стратегічному аналізі діяльності банків мають певні недоліки: недосконалість інформаційної бази, відсутність оперативності в наданні інформації та диференціації категорій користувачів. До головних переваг можна віднести наявність державних і недержавних рейтингових методик, комплексність оцінки надійності й ефективності діяльності банків, використання дистанційного спостереження, сприяння більшій прозорості банківської системи, наочність результатів рейтингового оцінювання, можливість прийняття виважених управлінських рішень.

Для банку АТ «Ощадбанк» запропоновано впровадження найбільш сучасної методики стратегічного аналізу – OKR. З метою впровадження наведеної пропозиції було розроблено програму завдань з удосконалення методик стратегічного аналізу АТ «Ощадбанк», у т.ч. з урахуванням впровадження методу OKR. У 2021 році внаслідок реалізації заходів з удосконалення системи стратегічного аналізу банку очікується зростання обсягу операційних доходів на 5%. Враховуючи середній рівень прибутковості надання банківських послуг можливий економічний ефект складе 9508,6 тис.грн. Витрати на впровадження заходів окупляться через 10,1 міс, а рентабельність заходів складе 118,9%.