

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

освітній ступінь – магістр

на тему: **«ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Виконав: студент 2-го року навчання,
Спеціальності
073 Менеджмент, освітньо-наукова
програма Розвиток бізнесу: управління
та консалтинг
Блешмудт Денис Павлович

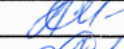
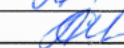
Керівник Сербенівська А.Ю.
Кандидат економічних наук, старший
викладач

Рецензент Зубкевич С. В.

Магістерська робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
« ____ » _____ 2022 р.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень	23.10.2022		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	29.11.2022		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	29.11.2022		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень	10.04.2022		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий	22.02.2022		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень	20.04.2022		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)		15.01.2022		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)		10.03.2022		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)		10.05.2022		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок червня	30.05.2022		
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина червня	07.06.2022		
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина червня	01.06.2022		
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 22 травня	05.06.2022		
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	23 травня			
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до 15 червня			
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «09 червня» 2022 р.

Науковий керівник Сербенівська А.Ю.

Виконавець кваліфікаційної роботи Блешмудт Денис Павлович

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну/магістерську роботу та графік підготовки кваліфікаційної/магістерської роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторінках.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Освітній ступінь **магістр**

Спеціальність **073 Менеджмент**

Освітньо-наукова програма **Розвиток бізнесу: управління та консалтинг**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри Пічик К.В.

“ _____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я

ДЛЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Блешмудт Дениса Павловича _____

1. Тема роботи «Оцінка ефективності стратегії розвитку організації»

керівник роботи Сербенівська А.Ю. Кандидат економічних наук, старший викладач

затверджені наказом вищого навчального закладу від «6» червня 2022 року №458-с

2. Строк подання студентом роботи 10 червня 2022 р.

3. План роботи

Вступ

Розділ 1. Теоретичні аспекти стратегії розвитку організації

Розділ 2. Оцінка ефективності стратегії розвитку організації (на прикладі АТ «ОТП Банк»)

Розділ 3. Напрями підвищення ефективності стратегії розвитку АТ «ОТП БАНК»

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ ...	8
1.1. Суть та загальна характеристика стратегії розвитку організації	8
1.2. Види стратегій розвитку організації	14
1.3. Підходи до оцінки ефективності стратегії розвитку організації	20
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ АТ «ОТП БАНК»)	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності організації	28
2.2. Стратегічні напрями розвитку АТ «ОТП Банк» в умовах пандемії коронавірусу	34
2.3. Оцінка показників стратегічних напрямків розвитку АТ «ОТП Банк»	41
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АТ «ОТП БАНК»	57
3.1. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності стратегії розвитку організації	57
3.2. Механізм реалізації стратегічних напрямів розвитку організації	63
3.3. Оцінка ефективності запропонованих напрямів	73
Висновки до розділу 3	82
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88

ВСТУП

Актуальність теми. Нині вітчизняні організації функціонують у постійно змінюваному середовищі, що потребує принципово нових підходів до управління господарською діяльністю. Нестабільність економічної кон'юнктури, посилення конкуренції, підвищення вимогливості споживачів до продуктів та послуг, скорочення життєвого циклу продуктів та послуг значною мірою ускладнюють управлінський процес, а перспективи розвитку стають все менш передбачуваними. У цих умовах велике значення надається розробці стратегії розвитку організації.

Основна мета стратегії розвитку полягає в тому, щоб організації могли досягнути довгострокових конкурентних переваг, які забезпечать її виживання, стійке функціонування та розвиток. Однак, як показує практика роботи більшості суб'єктів ринку, не всі організації готові до формування довгострокових орієнтирів розвитку. Навіть маючи стабільне фінансове становище та конкурентні переваги на ринку, багато з них не мають можливості формувати стратегію розвитку через відсутність відповідної специфічним українським умовам методології та методичного інструментарію стратегічного менеджменту. При цьому найбільший інтерес для організацій становлять принципи, методи та інструменти розробки стратегії, що відображають галузеві особливості функціонування організацій.

Сфера застосування стратегічних рішень велика: вибір напрямів діяльності, обґрунтування пріоритетів у використанні ресурсів, пошук довгострокових партнерів, організаційних форм управління, можливостей використання сильних сторін, зниження негативних наслідків слабких сторін діяльності організації та загроз зовнішнього середовища. Стратегічний підхід вирішення проблем управління дає можливість формувати альтернативні варіанти розвитку. Саме складність та багатоаспектність проблеми розробки стратегії розвитку організації в умовах сьогодення (стрімкий розвиток цифровізації сфер економіки, постпандемічний період та війна в Україні) обумовили актуальність теми дослідження.

Рівень наукової розробки теми дослідження. На сьогоднішній день в науковій літературі дедалі частіше порушуються питання, котрі стосуються стратегій

розвитку організації. У вітчизняній науковій літературі питання стратегічного управління і формування стратегії розвитку організації знайшли відображення досліджували Артеменко Л.П., Васи́лига С. М., Власенко В.А., Гончаров Ю.В., Гудзь О.І., Дзю́бо М. Ю., Єпіфанова І. Ю., Лапчик Ю.Ю., Захарчин Р.М., Золотаревський А.В., Клименко С.М., Ступчук С.М. та багато інших. Слід зазначити, що більшість вчених досліджують теоретичні та загальнометодологічні підходи та інструменти стратегічного управління організацією без урахування галузевої специфіки. Не приділяється належної уваги дослідженню проблем розробки та обґрунтування стратегій розвитку банківських установ. Необхідність подальших досліджень в сфері зазначених проблем обумовила вибір теми дослідження, її актуальність і мету.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних та методологічних підходів, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегії розвитку банку.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення наступних **завдань**:

- розкрити суть та надати загальну характеристику стратегії розвитку організації;
- розглянути види стратегій розвитку організації;
- дослідити підходи щодо оцінки ефективності стратегії розвитку організації;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності організації;
- розглянути стратегічні напрями розвитку АТ «ОТП Банк» в умовах пандемії коронавірусу;
- провести оцінку показників стратегічних напрямків розвитку АТ «ОТП Банк»;
- обґрунтувати напрями підвищення ефективності стратегії розвитку організації;
- запропонувати механізм реалізації стратегічних напрямів розвитку організації;
- провести оцінку ефективності запропонованих напрямів.

Об'єктом дослідження виступає стратегія розвитку банківської установи в умовах сьогодення.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та практичних підходів щодо підвищення ефективності стратегії розвитку банку.

Методи дослідження. В процесі дослідження застосовувалися наступні методи: декомпозиції – для формування мети дослідження та постановки завдань; теоретико-методологічний – для розкриття теоретичних аспектів стратегії розвитку організації; економічного аналізу – для оцінки показників діяльності та показників стратегічних напрямків розвитку АТ «ОТП Банк»; систематизації, порівняння, аналогії – для вивчення особливостей стратегічних напрямів розвитку АТ «ОТП Банк» в умовах пандемії коронавірусу; аналізу, синтезу – для обґрунтування напрямів підвищення ефективності стратегії розвитку організації; абстрактно-логічний метод – для розробки механізму реалізації стратегічних напрямів розвитку організації; графічний і табличний методи – для наочного відображення результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять фінансова звітність АТ «ОТП Банк», дослідження аналітичних компаній, зокрема РwС, монографічні роботи і статті вітчизняних та зарубіжних економістів у фахових виданнях, матеріали науково-практичних конференцій та семінарів з питань підвищення ефективності стратегії розвитку організації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Суть та загальна характеристика стратегії розвитку організації

Сучасні економічні умови, у яких працюють організації, можна охарактеризувати як динамічні та невизначені. Одним з основних чинників, які можуть забезпечити підприємству стійкість на ринку та сприяти посиленню його позицій, є належним чином обґрунтована стратегія розвитку. Така стратегія повинна базуватися на засадах інтенсивного розвитку, тобто сприяти більш ефективному використанню матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, оптимізації асортименту виготовленої продукції чи наданих послуг, максимальній віддачі вкладеного капіталу, цілковитому задоволенню потреб споживачів щодо якості продукції, гарантійних умов та сервісного обслуговування тощо.

Стратегія розвитку організації повинна містити не лише перелік запланованих дій та способів їх досягнення, але й урахувати виникнення можливих негативних ситуацій, щоб вчасно адаптуватися до нових умов.

Варто зазначити, що незважаючи на значну кількість публікацій, нині не існує єдиного підходу до трактування сутності та класифікації стратегій розвитку підприємства (організації).

Дослідження періодичних видань дають змогу синтезувати інформацію щодо сутності «стратегії розвитку підприємства», виділивши при цьому окремі положення, на яких акцентують найбільшу увагу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Перелік підходів до сутності «стратегії розвитку підприємства (організації)»

Автор	Визначення поняття
1	2
Артеменко Л.П., Гук О.В. [1, с. 12]	«Забезпечення ефективних шляхів використання ресурсів і резервів підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх етапах розвитку».

Продовження табл. 1.1

1	2
Власенко В.А. [2, с. 34]	«Передбачає процеси планування та ухвалення рішень, у результаті яких установлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план».
Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. [3, с. 195]	«Довгострокова програма, яка спрямована на досягнення цілі, що постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації».
Денисюк І. [4, с. 113]	«Це інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні напрями розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, становить встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищує здатність виживання на ринку».
Захарчин Р.М. [5, с. 247]	«Є цілісним відображенням цілей і засобів економічного розвитку будь-якого підприємства в довгостроковій перспективі».
Золотаревський А.В. [6, с. 109]	«Програма дій із досягнення стратегічної мети через фарватер шляхів діяльності підприємства, складений із векторів розвитку, орієнтованих на рівноважні точки парних чинників зовнішнього впливу».
Клименко С.М. [7, с. 345]	«Це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємостосунків усередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що призводить підприємство до визначених цілей».
Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. [8, с. 300]	«Це постійно коректовані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення цілей учасників процесу формування стратегії і забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективах».
Кузьмак О.І. [9, с. 116]	«Є засобом досягнення перспективних цілей організації на основі визначення пріоритетів інноваційного розвитку».
Македон В.В. [10, с. 371]	«Головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, задач і напрямків діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату».
Погорелов Ю.С. [11, с. 78]	«Безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості».
Ступчук С.М. [12, с. 170]	«Логічне та аналітичне обґрунтування перспективного положення фірми залежно від зовнішніх умов».
Тур О.В. [13, с. 41]	«Комплекс управлінських рішень, спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства».

Узагальнюючи підходи щодо визначення поняття стратегія розвитку організації можна надати наступне її визначення: логічно обґрунтований і збалансований

генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси та послідовність кроків для досягнення стратегічних цілей розвитку організації.

Своєчасна розробка стратегії розвитку будь-якого підприємства дозволяє його керівництву швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, при цьому приймаючи рішення, спрямовані не тільки на щоденне вирішення поточних проблем, а також для досягнення головної мети діяльності підприємства.

Таким чином, розробка стратегії розвитку будь-якого підприємства дозволяє господарюючому суб'єкту не тільки вижити на ринку, але і досягти значних конкурентних переваг.

Для подальшого розгляду суті стратегії розвитку підприємства необхідно з'ясувати, як здійснюється процес формування стратегії.

Слід зазначити, що єдиного способу розробки стратегії, як і єдиної форми організації, не існує, проте в цілому цей процес повинен вирішувати триєдину задачу, а саме відповідати на три питання: де знаходиться фірма нині? куди необхідно рухатися? що необхідно зробити?

Процес формування стратегічних альтернатив і розробки ефективної стратегії розвитку можна представити у вигляді логічного ланцюжка, що складається з наступних блоків:

- 1) комплексний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- 2) формування стратегічного бачення і місії організації;
- 3) постановка цілей розвитку підприємства;
- 4) розробка альтернативних стратегій з урахуванням обмежень;
- 5) вибір стратегії розвитку;
- 6) впровадження і реалізація стратегії;
- 7) оцінка роботи підприємства, вивчення нових тенденцій і здійснення коригуючих дій [14, с. 111].

Саме такий порядок розробки стратегії розвитку максимально враховує дії динамічних чинників ринку, що корисно для підприємств.

Розробка стратегії розвитку підприємства дозволяє дати відповідь на питання, якими мають бути орієнтири його стратегічного розвитку, які переваги має

підприємство на ринку та на що мають бути спрямовані внутрішні перетворення, щоб ці зміни допомагали досягти стратегічних цілей.

Отже, можна сказати, що стратегії розвитку підприємств займають найважливіше місце серед загальних стратегій підприємства.

Варто зазначити, що розвиток означає зміну. Зазвичай це поняття використовується для позначення переходу від одного стану до іншого, який вважається найкращим, більш ефективним або відповідним для діяльності.

Стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий план, що охоплює ключові сегменти економічної діяльності:

- маркетинг і продажі;
- виробництво;
- логістика;
- фінанси;
- система управління персоналом;
- організаційна структура управління [15, с. 347].

Стратегія розвитку орієнтована на досягнення таких основних цілей, як: збільшення доходів і прибутку підприємства, збільшення показників рентабельності, збільшення частки ринку, розширення виробничої діяльності, збільшення чистого грошового потоку, формування оптимальної структури капіталу, підвищення ринкової вартості компанії, забезпечення ефекту синергії. Реалізація цієї стратегії пов'язана з придбанням конкуруючих компаній, з розширенням в нові галузі і нові ринки, залученням нових клієнтів і розробкою нових продуктів [16, с. 100].

Метою стратегії розвитку є розробка та реалізація конкретних дій у системі обраних напрямків щодо вдосконалення фінансово-економічних параметрів підприємства з урахуванням існуючих та потенційних умов та ресурсних обмежень.

Стратегія розвитку є сполучною ланкою між цілями підприємства та існуючими проблемами, а її формування покликане формалізувати процедуру досягнення цілей, залучити всі необхідні ресурси з урахуванням вимог внутрішнього та зовнішнього середовища.

Здебільшого стратегії розвитку підприємства орієнтовані на довгостроковий

період і потребують вкладення інвестиційних коштів, а це характеризується відповідним рівнем ризику. На ризики потрібно звернути увагу під час формування стратегії розвитку [17].

До основних чинників негативного впливу належать:

- неадекватність зовнішніх умов розвитку ринків;
- зниження результатів ефективності діяльності підприємства;
- втрата контролю над ризиками;
- можливість збитків через зниження якості активів;
- надлишкове інвестування;
- невідповідність структури виробничої системи потенційним масштабам діяльності тощо [18].

Окрім того, здатністю до ризикових операцій не наділені всі керівники, тому часто виникають ситуації, коли проекти відхиляються навіть за мінімального ризику.

Враховуючи довгостроковий характер реалізації стратегії розвитку, необхідно заздалегідь закласти можливості підприємства до відповідних дій на зміну ситуації на ринку. Виявлення можливостей для розвитку підприємства базується на ретельній діагностиці внутрішнього і зовнішнього середовища.

Запорукою успішної реалізації стратегії розвитку підприємства є її інноваційне спрямування. Кожна стратегія розвитку орієнтована на позитивні результати (збільшення прибутків, підвищення рентабельності діяльності), які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства у цілому [19, с. 225].

Отже, стратегію розвитку підприємства можна охарактеризувати як довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства.

Основні характеристики стратегії розвитку підприємства представлено на рис.

1.1.

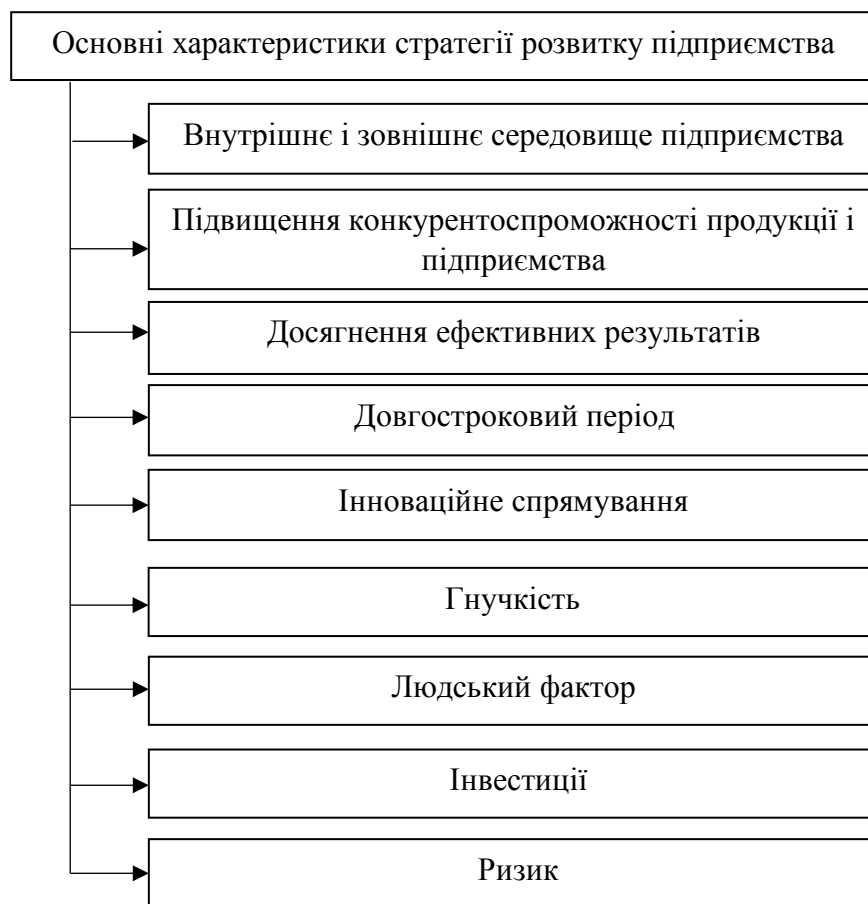


Рис. 1.1. Основні характеристики, які відображають сутність стратегії розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [20, с. 175]

Серед принципів формування стратегій розвитку виділяють такі:

- цілеспрямованості, що передбачає вибір функцій, пріоритетних для підприємства та спрямованих на досягнення певних цілей;
- комплексності, що передбачає визначення складу функцій підприємства з врахуванням узгодженості всієї сукупності прогнозних оцінок та факторів його розвитку;
- системності, що передбачає врахування передумов та обмежень розвитку підприємства, що обумовлені функціонуванням та змінністю зовнішнього середовища;
- адаптивності, що полягає у розробці спеціального механізму, який дозволяє вносити корективи у стратегічні плани та проекти під впливом змін у внутрішньому і

зовнішньому середовищі;

- ефективності, що передбачає визначення такого набору функцій, який забезпечить досягнення стратегічних цілей при раціональному використанні ресурсів;

- мінімізації ризиків: полягає у забезпеченні максимально можливої мінімізації ризиків, обумовлених виконанням підприємством тих чи інших функцій у перспективі;

- наукова обґрунтованість, передбачає розробку стратегій з врахуванням об'єктивних закономірностей розвитку підприємства, які знаходять своє відображення у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах його діяльності;

- об'єктивність – вивчення реального ходу подій у розвитку господарюючого суб'єкта дає можливість правильно зорієнтуватися, відповідним чином відреагувати, визначити необхідний механізм формування стратегії для досягнення найкращих результатів у тих умовах, які уже склалися;

- комплексність, проявляється у єдності цілей, завдань, змісту, методів формування стратегії – оптимальність, зумовлює потребу в кожному конкретному випадку вибору такого варіанту стратегії, який відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності підприємства, максимум прибутку при мінімальних витратах [21, с. 68].

Таким чином, загальними принципами формування стратегії розвитку підприємства можна назвати: максимальне використання сильних сторін підприємства, що забезпечують переваги порівняно з конкурентом і максимальне використання внутрішніх резервів організації, і послідовне усунення слабких сторін, що є «вузьким місцем» на шляху досягнення поставлених цілей.

1.2. Види стратегій розвитку організації

Одним з перших і найважливіших кроків у розробці стратегії розвитку підприємства є визначення найбільш підходящого її типу.

Залежно від рівня прийнятих стратегічних рішень розрізняють корпоративні, конкурентні та функціональні стратегії [6].

1. Корпоративні (базові, портфельні) стратегії відносяться до загального напрямку розвитку підприємства або інтегрованої (корпоративної) економічної системи в цілому. Основною метою базової стратегії є вибір тих орієнтирів і елементів системи, на які повинні бути спрямовані відповідні ресурси та інвестиції, а також інструменти управління, які забезпечать необхідний рівень ефективності та стійкості. Основними пунктами такої стратегії є: розподіл ресурсів між підрозділами на основі портфельного аналізу; диверсифікація виробництва з метою зниження економічного ризику та отримання ефекту синергії; зміни в організаційній структурі корпорації; розробка єдиної стратегічної спрямованості підрозділів.

2. Конкурентні стратегії поширюються на конкретні економічні підрозділи підприємства. Їх метою є забезпечення ефективної реалізації бізнес-планів розвитку окремих процесів, напрямків, підрозділів на основі формування оптимального переліку дій. Він враховує перспективи можливого фінансування виробництва нової продукції, відмову від існуючої безперспективної продукції, розкриває виробництво, ціну, рекламу, продажі та іншу стратегічну ініціативу на певному ринку або сегменті ринку.

3. Функціональні (ділові, конкурентні) стратегії приймаються в інтересах підрозділів і служб підприємства. Кожна функціональна структура (виробництво, маркетинг, фінанси, персонал) планує свій рівень фінансування та інструментів управління як спосіб досягнення локальної мети процесу, функції, підрозділу. Метою цих стратегій є розробка конкурентних позицій або ефективної поведінки в рамках певної функції [22, с. 121].

Сучасний бізнес, з його жорсткою конкуренцією і періодичними потрясіннями, вимагає від керівників на всіх рівнях пошуку стратегії розвитку, яка б гарантувала підприємству, з одного боку, найбільш ефективне використання ресурсів і, з іншого боку, максимальну стабільність підприємства в умовах нестабільності факторів зовнішнього середовища.

В таблиці 1.2 представлено типи стратегії розвитку підприємства.

Таблиця 1.2

Класифікація типів стратегії розвитку підприємства

Ознака	Види стратегій
1. За типом економічного росту	1. Стратегія концентрованого росту 2. Стратегія диверсифікованого росту 3. Стратегія інтегрованого росту
2. Залежно від етапу життєвого циклу компанії	1. Стратегія прискореного росту 2. Стратегія обмеженого росту
3. За напрямком розвитку економічного потенціалу	1. Стратегія органічного росту 2. Стратегія інтеграції

Джерело: складено автором на основі [23]

За типом економічного зростання можна виділити стратегії концентрованого, диверсифікованого та інтегрованого зростання.

Стратегія концентрованого зростання передбачає концентрацію операційної діяльності підприємства на одній галузі. Конкретними типами цієї стратегії є:

- стратегія зміцнення позицій на ринку, метою якої є завоювання кращих позицій з існуючим продуктом. Цей тип стратегії вимагає великих маркетингових зусиль для реалізації. Горизонтальна інтеграція також може бути зроблена шляхом контролю над конкурентами;

- стратегія розвитку ринку, яка полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту;

- стратегія розвитку продукту, яка передбачає вирішення проблеми зростання за рахунок виробництва нового продукту, який буде реалізований на ринку, що вже освоєний компанією [24, с. 101].

Стратегія диверсифікованого зростання пов'язана з формуванням «стратегічних бізнес-зон», які несуть повну відповідальність за розробку асортименту конкурентоспроможної продукції, ефективної стратегії продажів, що забезпечує їх інвестиційну стратегію. Основними стратегіями диверсифікованого зростання є:

- стратегія зосередженої диверсифікації, заснована на пошуку і використанні додаткових можливостей для виробництва нової продукції, що міститься в існуючому бізнесі;

- горизонтальна стратегія диверсифікації, що передбачає пошук можливостей

зростання на існуючому ринку за допомогою нових продуктів, які вимагають нової технології, відмінної від тієї, що використовується;

- стратегія конгломеративної диверсифікації, що передбачає зростання компанії за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних з уже виробленою новою продукцією, яка реалізується на нових ринках [25].

Стратегія інтегрованого зростання пов'язана з розширенням компанії шляхом додавання нових структур. Зазвичай компанії вдаються до реалізації таких стратегій, коли знаходяться в сильному бізнесі. Існує два основних типи інтегрованих стратегій зростання:

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції, спрямована на зростання компанії шляхом придбання або посилення контролю над постачальниками. При цьому компанія може або створювати дочірні компанії, які здійснюють поставки, або купувати підприємства, які вже здійснюють поставки. При цьому знижується залежність від коливань цін на комплектуючі і запити постачальників;

- стратегія передової вертикальної інтеграції, виражена в зростанні компанії за рахунок придбання або посилення контролю над системами розподілу і продажів. Такий вид інтеграції вигідний, коли компанія не може знайти посередників з якісним рівнем роботи [26].

Залежно від етапів життєвого циклу підприємства розрізняють стратегії прискореного і обмеженого зростання.

Стратегія прискореного зростання потенціалу компанії передбачає активізацію зусиль компанії з завоювання ринку і розширення його потенціалу. Реалізація цієї стратегії призводить до можливого значного збільшення значень критеріїв досягнення цілей вище рівня попереднього року. Подібна стратегія використовується в галузях, що динамічно розвиваються з технологіями, що швидко змінюються.

Стратегія обмеженого зростання потенціалу компанії передбачає концентрацію і підтримку існуючих напрямків бізнесу. Для цієї стратегії цілі встановлюються з досягнутого рівня. Ця стратегія спрямована на ефективну підтримку виробничих процесів і зростання активів, забезпечуючи обмежене зростання обсягів виробництва і продажів. Основними видами цієї стратегії є:

- стратегія зміцнення конкурентних позицій;
- стратегія розширення ринку;
- покращення продукту [26].

Залежно від напрямку розвитку економічного потенціалу розрізняють стратегії органічного зростання та інтеграції.

Суть стратегії органічного зростання полягає в тому, що накопичений прибуток попередніх років, а також позикові кошти інвестуються в існуючий бізнес. Таким чином досягається збільшення виробничих потужностей, збільшення кількості працівників і, відповідно, обсягів реалізації продукції і послуг.

Стратегія інтеграції – це сукупність принципів функціональної та організаційної інтеграції підприємства з іншими організаціями. Однією з важливих цілей інтеграції є отримання синергетичного ефекту від уніфікації цінностей економічних об'єктів. Інтеграція є засобом досягнення цілей зростання експансії як всередині країни, так і за кордоном в найкоротші терміни. З точки зору часового критерію придбання існуючої компанії з налагодженою системою маркетингового розподілу краще альтернативи, пов'язаної з розгортанням нової подібної системи.

Розроблена стратегія розвитку дозволяє:

- забезпечити механізм реалізації довгострокових цілей майбутнього економічного і соціального розвитку організації в цілому та її окремих структурних підрозділів;
- реально оцінити можливості організації, забезпечити максимальне використання її внутрішнього економічного потенціалу і можливість активного маневрування різними ресурсами;
- надати можливість для швидкого впровадження нових перспективних можливостей, що виникають в процесі динамічних змін факторів зовнішнього середовища;
- відображати порівняльні переваги організації у фінансово-господарській діяльності в порівнянні з її конкурентами;
- забезпечити чіткий зв'язок між стратегічним, поточним та операційним управлінням фінансово-господарською діяльністю організації;

– забезпечити відповідну програму організаційної поведінки при реалізації найважливіших стратегічних рішень [19].

В якості основних елементів стратегії розвитку підприємства виділяють наступне:

– стратегічні цілі діяльності організації – це формалізований опис бажаних параметрів її стратегічного положення, що дозволяє направляти ці заходи в довгостроковій перспективі і оцінювати її результати;

– період стратегії – важливою умовою її визначення є передбачуваність розвитку економіки. Іншими факторами, що впливають на тривалість стратегії, є галузева приналежність, розмір підприємства, етап його життєвого циклу, наявність (наявність) необхідних ресурсів, рівень економічного потенціалу підприємства тощо;

– шляхи формалізації стратегії. Стратегія представлена у вигляді системи тактичних планів (орієнтованих на фактичне досягнення намічених цілей, виходячи з конкретних умов і стану ринку на кожному етапі розвитку), програм (комплекс заходів, спрямованих на реалізацію обраного стратегічного завдання, збалансованого з точки зору термінів, виконавців і ресурсів), бюджетів (кількісних планів в грошовому вираженні, що показують запланований обсяг доходів, витрат і капіталу, які необхідно залучити для досягнення поставленого набору цілей);

– організаційна структура управління підприємством і персоналом – представлена відповідними службами, моделями вирішення проблем, методами стимулювання прийняття і реалізації ефективних управлінських рішень;

– методи управління ресурсами – до них відносяться методи обліку, аналізу, планування, прогнозування, контролю, регулювання, бюджетування, реінжинірингу бізнесу;

– інформаційне забезпечення процесу управління та технічних засобів управління;

– сукупність матеріальних, трудових, фінансових, організаційних, інформаційних ресурсів підприємства та їх характеристики;

– сукупність зовнішніх і внутрішніх відносин підприємства (відносини з іншими організаціями, з фінансово-кредитною системою, відносини всередині

підприємства, всередині об'єднань підприємств);

– ризики (обмеження) фінансово-господарської діяльності. Із зовнішніх факторів ризику слід відзначити джерела ризику, викликаного кризою соціально-економічного розвитку країни та окремих регіонів, а також ринкові джерела, викликані порушенням надійності або труднощами у формуванні нових зв'язків зі споживачами, постачальниками, з проблемами забезпечення фінансовими, трудовими, матеріальними та іншими видами ресурсів. В якості внутрішніх факторів ризику є функціональні особливості ризикованої діяльності - виробнича, фінансова, маркетингова і т.д. [15, с. 351]

Вибір конкретної стратегії розвитку визначається існуючою позицією підприємства, його місцем на ринку, перспективами розвитку, можливостями фінансування проекту і ін.

Наприклад, вибір стратегії прискореного зростання визначається високим рівнем економічного потенціалу підприємства, етапом молодості або раннім етапом зрілості життєвого циклу підприємства, наявністю доступу до зовнішніх джерел фінансування, сильною конкурентною позицією підприємства на ринку і т.д.

Вибір стратегії обмеженого зростання визначається високим або середнім рівнем економічного потенціалу підприємства, високим або середнім рівнем його фінансової стійкості, етапом зрілості життєвого циклу підприємства, наявністю власних фінансових ресурсів і доступом до зовнішніх джерел фінансування, сильною або середньою конкурентною позицією підприємства на ринку і ін.

Таким чином, стратегія розвитку як одна з основних базових стратегій підприємства – це стратегія, яка передбачає прагнення до динамічного і гармонійного поєднання економічного зростання і економічної стійкості.

1.3. Підходи до оцінки ефективності стратегії розвитку організації

Розробка стратегії розвитку є одним з найпопулярніших напрямків вибору подальшої діяльності підприємств. І саме оцінка ефективності обраної стратегії розвитку дає змогу визначити чи рухається підприємство у правильному напрямку.

Загалом, ефективність стратегії розвитку підприємства, як рівня досягнення найкращого результату при найменших витратах, вимірюється показниками ефективності його підрозділів: кожен індивідуально і в цілому, показниками ефективності напрямку і використання фінансових потоків, матеріальних і трудових ресурсів.

Можна виділити також і окремі критерії ефективності різних типів стратегії розвитку. Так, до ключових показників ефективності стратегії прискореного зростання можна віднести: забезпечення високих темпів продажів і зростання доходів, забезпечення високих показників прибутковості, збільшення чистого грошового потоку, підвищення ринкової вартості компанії [27, с. 391].

Критеріями ефективності стратегії обмеженого зростання є: підтримання необхідного рівня фінансової безпеки підприємства, забезпечення зазначених обсягів продажів і виручки, забезпечення стабільності надходжень грошових коштів, ефективне використання наявних ресурсів.

Варто зазначити, що у вітчизняній практиці існує три основні підходи до оцінки ефективності стратегії розвитку (рис. 1.2).

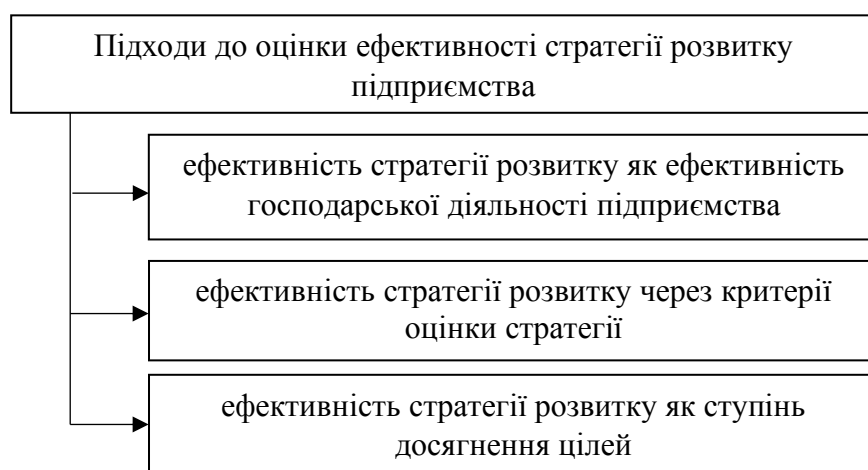


Рис. 1.2. Основні підходи до оцінки ефективності стратегії розвитку

Джерело: складено автором на основі [28]

Кожен з підходів спирається на власну теоретичну базу, використовується для різних видів стратегій розвитку і має свої плюси і мінуси. Доцільно розглянути кожен підхід більш детально.

Одним з основних представників цієї категорії є збалансована система показників (ЗСП), розроблена Девідом Нортоном і Робертом Капланом. Зручність цієї системи полягає в тому, що стратегію розвитку підприємства можна перевести в кількісні терміни. Система впроваджується на основі заздалегідь обраних показників, які враховують всі значущі аспекти стратегії розвитку [29].

Ефективність стратегії розвитку як ефективність господарської діяльності підприємства

Збалансована система показників переводить стратегію розвитку компанії в чотири аспекти діяльності підприємства – фінанси, клієнтів, бізнес-процеси, персонал. При цьому враховується фінансовий напрямок компанії, корисність товарів і послуг для споживача, внутрішня операційна ефективність, інновації та навчання.

В аспекті фінансів визначаються економічні результати, яких планується досягти під час реалізації стратегії розвитку. Тут розглядаються традиційні фінансові показники, такі як дохід від основної діяльності компанії, валовий прибуток і т.д. Грошові потоки розглядаються окремо. На думку авторів такого підходу, показники, відображені в бухгалтерському обліку, не так важливі для підприємства, оскільки метою є не максимізація рентабельності зроблених інвестицій, а максимізація рентабельності грошових потоків від вже зроблених інвестицій [30, с. 235].

Виходячи з цього, автори пропонують наступні показники оцінки:

- зростання продажів у своєму сегменті ринку;
- відсоток доходу від реалізації нового продукту;
- зниження витрат і підвищення продуктивності;
- зростання доходів і розширення структури діяльності;
- збільшення рентабельності інвестицій;
- збільшення доданої вартості продукції [31, с. 37].

Далі у ЗСП розглядається аспект «клієнта». У ньому розглядаються такі показники як:

- задоволеність клієнтів;
- ціннісна пропозиція з боку компанії;
- лояльність клієнтів [32, с. 210].

Крім цих показників, існує ряд універсальних, які підходять для більшості компаній: розширення клієнтської бази, прибутковість клієнтів і т.д.

Наступним аспектом є внутрішні бізнес-процеси. У ньому визначаються види діяльності підприємства, які є найважливішими для акціонерів та споживачів. Тут цілі та показники формуються після розробки попередніх двох аспектів. Завдяки цьому, у підприємства з'являється можливість орієнтувати бізнес-процеси так, щоб вирішити завдання клієнтів та акціонерів. Основним показником оцінки є окупність інвестицій у НДДКР, а саме ставлення операційного прибутку до витрат розробки. Мета даного показника – довести, що мета НДДКР полягає у розвитку такого обладнання, яке матиме найбільший ринковий потенціал та більш високу окупність. Його можна використовувати як для сукупності продуктів, так і кожного продукту окремо. Допоміжним показником є відсоток продажу нового товару до загального обсягу реалізації.

Останнім аспектом в ЗСП є персонал, а саме його навчання і зростання. У цьому аспекті основними факторами ефективності є:

- задоволеність працівників;
- навички та кваліфікація працівників;
- швидкість отримання інформації;
- генерація ініціатив і т.д. [33, с. 175]

Отже, збалансована система показників дозволяє перевести стратегію розвитку підприємства в набір абсолютних показників, а також оцінити ефективність на їх основі. Таким чином, керівництво підприємства може приймати ефективні управлінські рішення щодо реалізації стратегії розвитку.

Такий підхід можна рекомендувати для будь-якого виду підприємства: як малого, так і великого. Його універсальність полягає в тому, що складність методу масштабується відповідно до величини підприємства. Для невеликого підприємства необхідно зібрати набагато менше даних, і з їх аналізом впорається кілька людей, в той час як для великого підприємства знадобиться цілий відділ збору даних і їх аналізу.

Ще один спосіб оцінки ефективності стратегії розвитку - оцінити ефективність

як співвідношення результатів і витрат. Його суть полягає в прогнозі результату реалізації стратегії розвитку і розрахунку її повної вартості. Кількісним показником оцінки ефективності стратегії розвитку стане співвідношення результату стратегії і витрат на її реалізацію [34, с. 37].

Результатом стратегії розвитку є грошовий дохід від дій в результаті її реалізації. Прикладом тут є: вихід на нові сегменти ринку, або розширення географії ринку. Витрати на реалізацію розробленої стратегії розвитку можуть бути представлені обсягом інвестицій, які були зроблені для реалізації розроблених заходів [35, с. 265].

Такий підхід зазвичай використовується для попереднього вибору альтернативних варіантів стратегій розвитку, оскільки не всі варіанти можуть бути прийняті через занадто високі витрати.

Ефективність стратегії розвитку через критерії оцінки стратегії

Основним представником цієї категорії є підхід, розроблений Д. Кемпбеллом, Дж. Стоунхаус і Б. Х'юстон [36]. Вони запропонували наступний набір критеріїв оцінки для стратегічного вибору:

- критерій відповідності;
- критерій доцільності;
- критерій прийняття зацікавлених сторін;
- критерій конкурентної переваги.

Цей підхід поєднує в собі кілька теорій і методологічних аспектів управління, таких як: теорія зацікавлених сторін в стратегічному управлінні, методологія економічного обґрунтування інвестицій в стратегічне планування, узгодженість відповідно до стратегії розвитку цілей компанії.

Даний набір критеріїв оцінки стратегічного вибору підходить тільки великим компаніям з розвиненою структурою відділу стратегічного розвитку, обумовленим складністю його використання.

Наукова література також має свій набір критеріїв оцінки ефективності стратегії розвитку. Так, О. Зуб визначає наступні критерії оцінки:

- послідовність реалізації стратегії;

- узгодженість з вимогами оточуючого середовища;
- реалізація стратегії;
- прийнятність для зацікавлених сторін;
- перевага по відношенню до конкурентів [37].

Набір критеріїв, визначених автором, має спільні риси з набором критеріїв, охоплених раніше, але також доповнюється власними, унікальними пунктами.

В цілому кожне підприємство може вивести свій набір критеріїв, які б найбільш точно оцінювали ефективність своєї стратегії розвитку, але тим не менш деякі критерії залишаються універсальними для всіх. Обидва ці методи підходять великим компаніям з апаратом стратегічного планування, так як для правильного формування критеріїв потрібні професійні аналітики.

Ефективність стратегії як ступінь досягнення цілей

Такий підхід найпростіший у використанні. Ступінь досягнення поставлених цілей в стратегії розвитку базується на оцінці відповідності цільових показників стратегії розвитку і фактично досягнутому рівню. Такий підхід передбачає, що в стратегії розвитку не так багато напрямків, і вони досить добре сформульовані, щоб вони були зрозумілими і вимірюваними.

Так, О.С. Віханський пропонує оцінити ефективність стратегії розвитку шляхом оцінки її відповідності за різними напрямками: «Оцінка обраної стратегії розвитку в основному здійснюється у вигляді аналізу правильності і достатності врахування основних факторів, що визначають можливість реалізації стратегії розвитку при її виборі. Вся процедура оцінки обраної стратегії розвитку в кінцевому підсумку підпорядкована одному: чи призведе обрана стратегія розвитку до досягнення цілей фірми. І це головний критерій оцінки обраної стратегії розвитку. Якщо стратегія розвитку відповідає цілям компанії, то її подальша оцінка проводиться за такими напрямками: відповідність обраної стратегії стану і вимогам оточуючого середовища, відповідність обраної стратегії розвитку потенціалу і можливостям компанії» [38].

Такий підхід найбільш зручний для малого бізнесу, без власного стратегічного відділу. Проте, незважаючи на простоту використання цього методу, необхідно, щоб

його місія формувалася на підприємстві, інакше аналіз неможливий.

Отже, в науковій літературі виділяють три підходи до оцінки ефективності стратегії розвитку підприємства: ефективність стратегії розвитку як ефективності господарської діяльності підприємства; ефективність стратегії розвитку через критерії оцінки стратегії; ефективність стратегії розвитку як ступеня досягнення цілей.

Висновки до розділу 1

Проведено дослідження теоретичних аспектів стратегії розвитку організації дає змогу зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що незважаючи на значну кількість публікацій, нині не існує єдиного підходу до трактування сутності та класифікації стратегій розвитку підприємства (організації).

Узагальнення підходів щодо визначення поняття стратегія розвитку організації було надано наступне її визначення: логічно обґрунтований і збалансований генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси та послідовність кроків для досягнення стратегічних цілей розвитку організації.

2. Виявлено, що незважаючи на безліч варіантів стратегій, їх можна обмежити двома узагальненими варіантами, кожен з яких у свою чергу може мати кілька різновидів. Використання узагальнених типів багато в чому полегшує процес розробки стратегії розвитку будь-яким підприємством.

Так, залежно від рівня прийнятих стратегічних рішень розрізняють корпоративні, конкурентні та функціональні стратегії.

За типом економічного зростання можна виділити стратегії концентрованого, диверсифікованого та інтегрованого зростання.

3. В процесі дослідження було з'ясовано, що ефективність стратегії розвитку підприємства, як рівня досягнення найкращого результату при найменших витратах, вимірюється показниками ефективності його підрозділів: кожен індивідуально і в цілому, показниками ефективності напрямку і використання фінансових потоків,

матеріальних і трудових ресурсів.

Загалом, у вітчизняній практиці існує три основні підходи до оцінки ефективності стратегії розвитку: ефективність стратегії розвитку як ефективність господарської діяльності підприємства, ефективність стратегії розвитку через критерії оцінки стратегії, ефективність стратегії розвитку як ступінь досягнення цілей.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ АТ «ОТП БАНК»)

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності організації

Акціонерне товариство «ОТП Банк» є банком зі 100% іноземним капіталом. 1 червня 2006 року було підписано угоду про продаж 100% акцій Банку угорському Відкритому акціонерному товариству «Національний Ощадний і Комерційний Банк» (надалі – «ОТР Bank Plc.» або «Материнський Банк»). Дозвіл Антимонопольного Комітету України було отримано 15 серпня 2006 року.

Згідно з рішенням Комісії Національного банку України (надалі – «НБУ») з питань нагляду та регулювання діяльності банків від 2 жовтня 2006 року №266 ОТР Bank Plc. отримав дозвіл НБУ на придбання 100% акціонерного капіталу Банку.

7 листопада 2006 року до державного реєстру банків здійснено запис про реєстрацію редакції статуту Закритого акціонерного товариства «ОТП Банк» у зв'язку зі зміною назви Банку з Акціонерний комерційний банк «Райффайзенбанк Україна» на Закрите акціонерне товариство «ОТП Банк». Дана подія відбулась після завершення процедури придбання ОТР Bank Plc.

Акціонерного комерційного банку «Райффайзенбанк Україна», що був заснований на підставі Договору про створення та діяльність Акціонерного комерційного банку «Райффайзенбанк Україна» від 13 листопада 1997 року та рішення Установчих зборів Банку від 28 листопада 1997 року.

На виконання вимог Закону України «Про акціонерні товариства» від 17 вересня 2008 року (зі змінами) та у відповідності з рішенням Загальних зборів акціонерів від 23 квітня 2009 року (Протокол №53) Закрите акціонерне товариство «ОТП Банк» змінило своє найменування на Публічне акціонерне товариство «ОТП Банк» [39].

У відповідності з Рішенням Загальних зборів акціонерів від 5 квітня 2018 року

(Протокол №77) Публічне акціонерне товариство «ОТП Банк» змінило тип акціонерного товариства АТ «ОТП Банк» з публічного на приватне та відповідно змінено найменування на Акціонерне товариство «ОТП БАНК».

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

На сьогодні 100% власником українського ОТП Банку є угорський OTP Bank Plc. – найбільша фінансова установа Угорщини та лідер ринку із часткою майже 25%. OTP Bank Plc. («ОТП Група»), юридична особа за законодавством Угорщини, розташована за адресою: Угорщина, 1051, м. Будапешт, вул. Надор, 16.

Материнський банк OTP Bank Plc. є універсальним банком з повним спектром послуг для корпоративних і приватних клієнтів.

OTP Group вважається однією з найнадійніших фінансових інституцій на ринках Центральної та Східної Європи, а універсальна модель бізнесу дає можливість задовольняти усі потреби приватних та корпоративних клієнтів.

OTP Group є однією з найнадійніших фінансових інститутів на ринках Центральної та Східної Європи, що фокусується на обслуговуванні і задовольняє усі потреби приватних та корпоративних клієнтів у фінансових послугах завдяки універсальній бізнес-моделі [39].

Створена у 1949 році як державний ощадний банк, сьогодні OTP Group об'єднує великі дочірні структури у сфері страхування, нерухомості, факторингу, лізингу, управління активами, інвестиційними та пенсійними фондами.

Рік за роком OTP Group посилює свої лідерські позиції. Це підтверджується постійним розвитком та розширенням географії присутності, суттєво посилюючи позиції Групи. Сьогодні OTP Group володіє всіма необхідними ресурсами для надання високого рівня обслуговування приватним та корпоративним клієнтам.

Через свої дочірні структури Група працює на ринках 11 країн – Угорщини, Албанії, Болгарії, Сербії, Румунії, Хорватії, Чорногорії, Росії, Молдови та України та рік за роком посилює свої лідерські позиції.

Стратегічна мета OTP Group – стати найуспішнішою універсальною банківською групою у Центральній та Південній Європі. Крім відкритості до

інновацій, секрет успіху OTP Group полягає у тому, що 70 років досвіду та клієнтська база у майже 19 млн допомагають їй добре розуміти та задовольняти потреби своїх клієнтів.

Структура власності банківської групи Акціонерами OTP Group виступають угорські інвестори (27,27%), іноземні компанії та приватні особи, міжнародні організації (71,75%), співробітники OTP Group (0,85%) та урядові організації (0,08%) та інші (0,05%) [39].

В Україні банківська група ОТП представлена компаніями: ОТП Банк, ОТП Лізинг, ОТП Факторинг, ОТП Капітал, а також недержавними пенсійними фондами ОТП Пенсія та ФриФлайт [39].

Банк здійснює свою діяльність за допомогою регіональної мережі, що складається із 86 безбалансових операційних відділень (2019 р.: 88 відділень) (на базі чотирьох з них працюють регіональні дирекції, зареєстровані НБУ), та регіональної дирекції Київського регіону, створеної в організаційній структурі Головного офісу Банку.

Станом на 31 грудня 2020 року кількість працівників АТ «ОТП Банк» становить 3205 осіб. (2019 р.: 3362 осіб) [39].

У 2020 році ОТП Банк продовжив гармонійне збільшення обсягів портфелів як роздрібного, так і корпоративного сегменту. Банк також продовжує стратегію інвестування в ІТ сферу та діджиталізацію клієнтських сервісів.

В Україні ОТП Банк також продовжував своє успішне зростання у минулому році. Він значно наростив активи, знову увійшов до ТОП-5 найприбутковіших банків на місцевому ринку та здобув престижні міжнародні нагороди.

Так, в 2020 р. Акціонерне товариство «ОТП БАНК» має чимало рейтингів, нагород та досягнень:

1. «Кращий роздрібний банк України – 2021» у рейтингу The Global Banking & Finance Awards від провідного міжнародного видання Global Banking & Finance Review, незалежної фінансової платформи.

2. Відзнака за найбільший безготівковий обіг по картках Visa у межах щорічного святкового заходу та церемонії нагородження партнерів і друзів компанії

Visa, яка була присвячена літнім Олімпійським іграм 2020 у Токіо.

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

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

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

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

7. Перше місце у номінаціях Super Affluent (обслуговування клієнтів з великим приватним капіталом) та Capital Markets and Advisory за результатами дослідження Private Banking and Wealth Management Survey 2020, проведеним міжнародним фінансовим виданням Euromoney.

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

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

10. Перше місце з в Україні з обслуговування клієнтів Mass Affluent, Super Affluent і Ultra HNW у категорії «Кращі послуги Private Banking» та позиція у ТОП-3 у номінаціях «Обслуговування міжнародних клієнтів» та «Інвестиційний менеджмент» за результатами дослідження Private Banking and Wealth Management Survey 2021, проведеним міжнародним фінансовим виданням Euromoney [39].

На основі даних фінансової звітності проведемо аналіз показників діяльності АТ «ОТП Банк».

На рисунку 2.1 наведено динаміку активів АТ «ОТП Банк» та їхньої

рентабельності впродовж 2018-2020 рр.

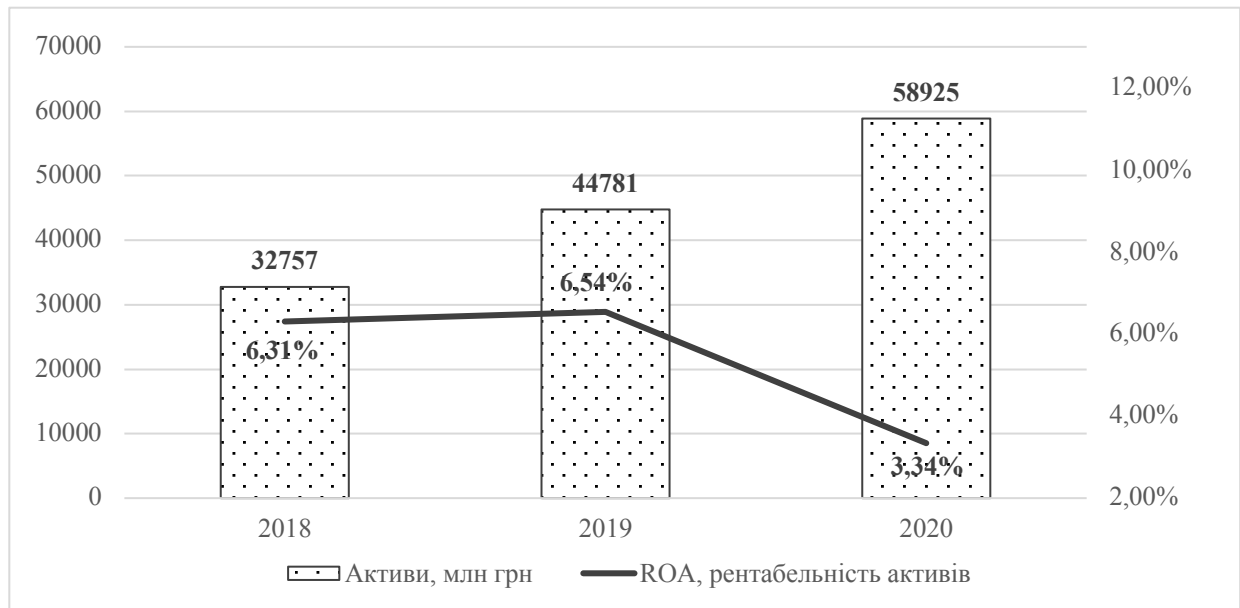


Рис. 2.1. Динаміка активів АТ «ОТП Банк» та їх рентабельності в 2018-2020 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних [40]

У 2020 році активи АТ «ОТП Банк» продовжили суттєво зрости і досягли рівня 58,9 млрд грн, що на 31,6% більше, ніж на початку року. Рентабельність активів зменшилась до рівня 3,34% у річному виразі.

За підсумками року банк увійшов у ТОП-10 (9-те місце) найбільших банків України за рівнем чистих активів та посів 5-те місце за рівнем чистого прибутку. Ринкова частка чистих активів на кінець 2020-го досягла 3,23% (проти 2,94% роком раніше).

Динаміку чистого прибутку АТ «ОТП Банк» впродовж 2018-2020 рр. наведено на рисунку 2.2.

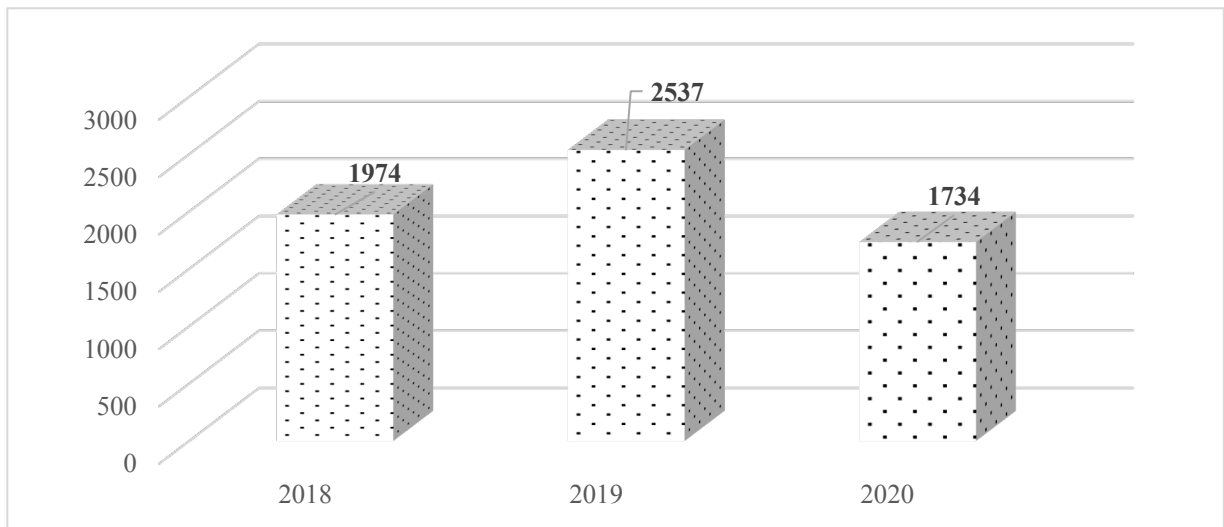


Рис. 2.2. Динаміка чистого прибутку АТ «ОТП Банк» в 2018-2020 рр., млн. грн.

Джерело: побудовано автором на основі даних [40]

Варто зазначити, що в 2020 р. на зниження чистого прибутку АТ «ОТП Банк» суттєво вплинули витрати на формування резервів в результаті погіршення макроекономічного середовища, спричиненого пандемією коронавірусу. При цьому АТ «ОТП Банк» продовжив покращувати якість кредитного портфелю та продовжив виважену політику управління кредитними ризиками.

На рисунку 2.3 наведено динаміку кредитного портфеля АТ «ОТП Банк» впродовж 2018-2020 рр.

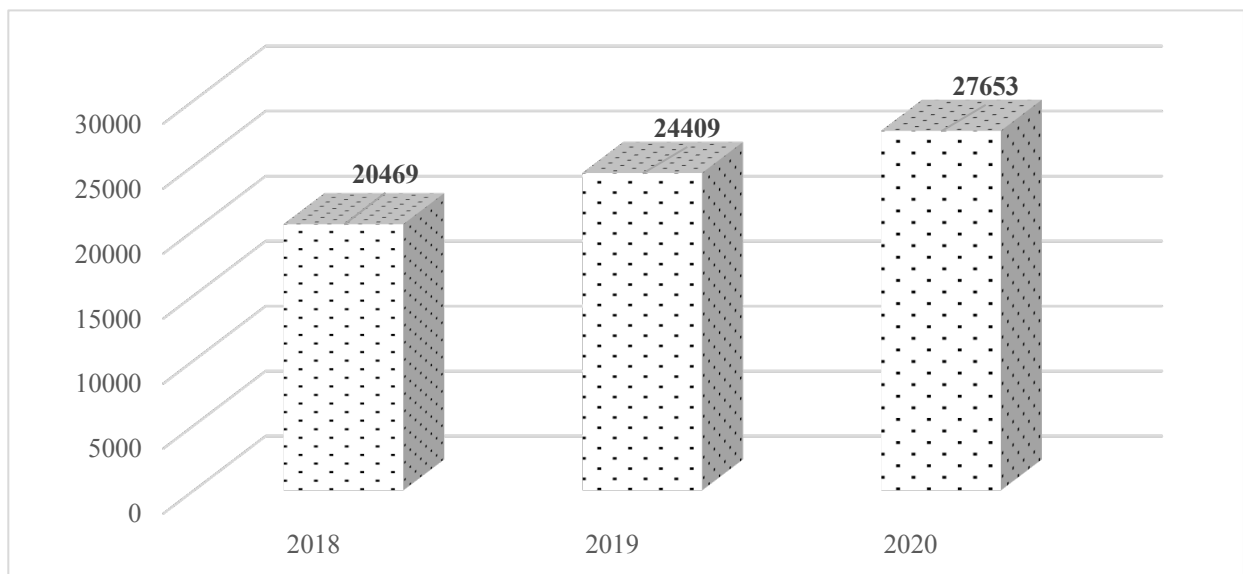


Рис. 2.3. Динаміка кредитного портфеля АТ «ОТП Банк» в 2018-2020 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних [40]

Протягом 2020 року працюючий кредитний портфель збільшився на 13,3% і

досяг 27,7 млрд грн. Таке зростання було зумовлене збільшенням кредитного портфелю юридичних осіб у національній валюті внаслідок суттєвого збільшення продажів у сегменті великого корпоративного бізнесу, зменшення відсоткових ставок та оновлених програм фінансування у сегменті малого та середнього бізнесу.

Динаміку коштів клієнтів АТ «ОТП Банк» впродовж 2018-2020 рр. наведено на рисунку 2.4.

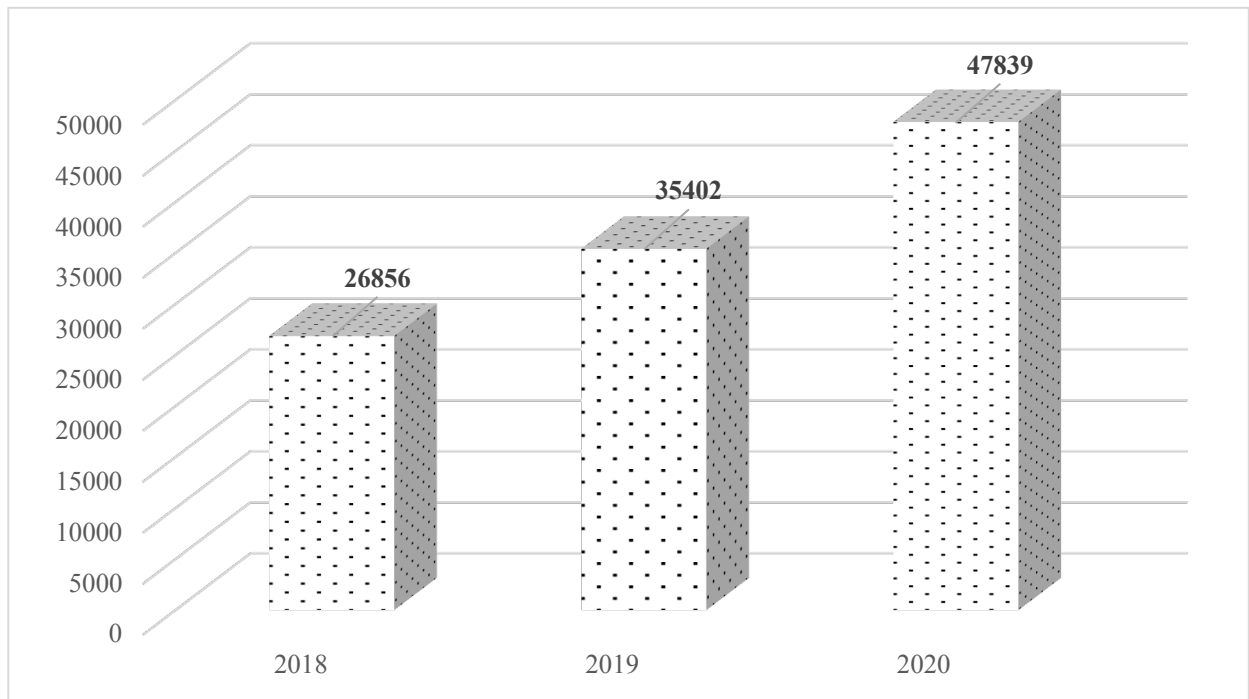


Рис. 2.4. Динаміка коштів клієнтів АТ «ОТП Банк» в 2018-2020 рр., млн. грн.

Джерело: побудовано автором на основі даних [40]

Завдяки збільшенню довіри до АТ «ОТП Банк», привабливості депозитних продуктів та програм лояльності банку у 2020 році кошти юридичних та фізичних осіб зросли на 35,1% і досягли рекордного рівня – 47,8 млрд грн.

Підсумовуючи, варто зазначити, що досвід та знання, набуті під час криз попередніх років, допомогли АТ «ОТП Банк» з честю подолати й виклики 2020 року. Так, ОТП Банк зміг суттєво наростити кредитний портфель, збільшити кількість клієнтів, утримати рівень комісійних та процентних доходів і забезпечити у 2020 р. високий фінансовий результат.

2.2. Стратегічні напрями розвитку АТ «ОТП Банк» в умовах пандемії коронавірусу

Основні стратегічні напрями розвитку АТ «ОТП Банк» наведено на рис. 2.5.

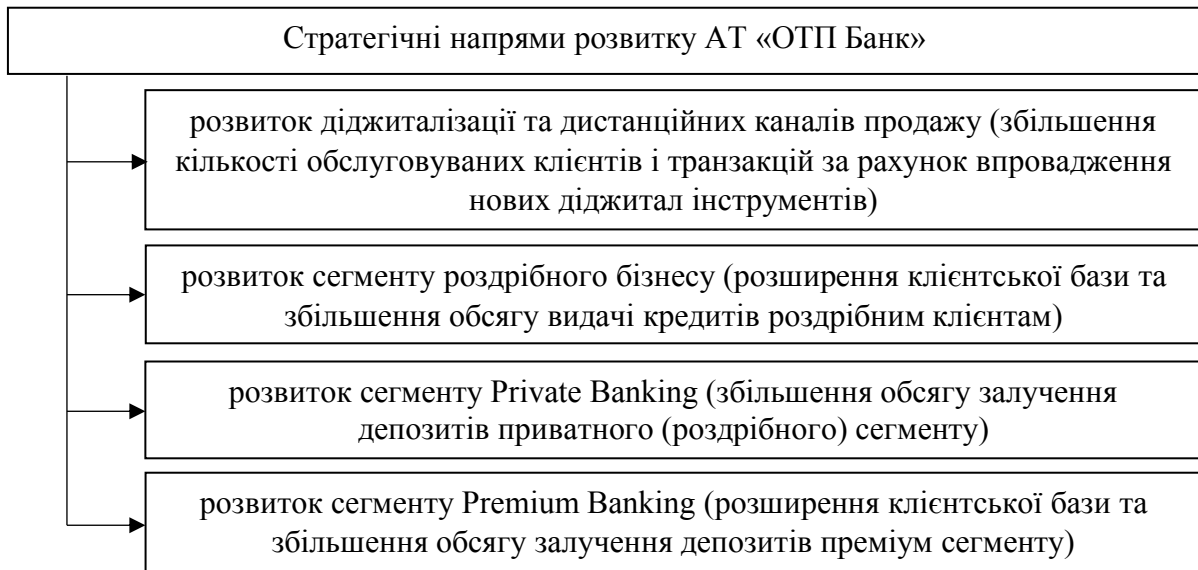


Рис. 2.5. Основні стратегічні напрями розвитку АТ «ОТП Банк»

Джерело: побудовано автором на основі даних [39]

Наведемо більш детальну характеристику зазначених стратегічних напрямів розвитку АТ «ОТП Банк».

1. Розвиток діджиталізації та дистанційних каналів продажу.

Сьогодні значна частина транзакцій – платежі, грошові перекази, консультації переходять до цифрового простору. Це знімає навантаження з банківських відділень, а також вирішує питання паперової рутини, що дозволяє більше часу приділяти спілкуванню з клієнтом. Однак у користувачів ще є бар'єри під час використання дистанційних каналів: недовіра та невпевненість, недостатня фінансова грамотність.

ОТП Банк активно працює над удосконаленням інтернет-банкінгу, банком реалізовано нові можливості веб-версії та мобільних додатків системи інтернет-банкінгу для фізичних осіб OTP Smart для операційних систем Android і iOS, покращено UI/UX додатки, основні з яких: вхід за відбитком пальця, проведення операції в один клік, валютнообмін [39].

З 2017 року ОТП Банк на основі технології розпізнавання голосу створив інтерактивний IVR. Робот «Леся» розуміє запити клієнтів та самостійно надає

відповіді на поширені запитання, включаючи інформацію по карткових або кредитних рахунках клієнта. Взявши за основу успішні результати обслуговування клієнтів у телефонному режимі, Банк продовжив вдосконалювати процеси автоматичного обслуговування клієнтів.

В 2018 році було запроваджено інтернет-банкінг для клієнтів-ФОП ОTR Business, що стало передумовою впровадження революційного рішення для фізичних осіб-підприємців – ОTR Evolute.

Наприкінці 2018 року було впроваджено сервіс надання консультацій клієнтів в онлайн-чаті та найпоширеніших месенджерах (Telegram, Viber, Facebook Messenger). У чаті на більшість запитань відповідь також може надати робот «Леся», дозволивши операторам зосередитись на вирішенні більш складних запитів клієнтів.

Робот «Леся» була також відзначена і колегами по «цеху» в рамках практичної конференції «Найкращі практики обслуговування клієнтів», організатором якої виступає Всеукраїнська Асоціація Контактних Центрів. Доклад на тему «Голосовий бот Леся: міфи і реальність» отримав винагороду як «Кращий кейс конференції» [39].

В 2019 р. велика увага була приділена розвитку підтримки клієнтів у чатах в популярних месенджерах (Telegram, Viber, Facebook Messenger). За допомогою чат-боту Леся, який може розуміти повідомлення від клієнтів, можна за декілька секунд отримати інформацію щодо стану свого кредиту або картки.

Протягом 2019 року в чатах було додатково реалізовано такі сервіси самообслуговування, як зміна витратних лімітів по картці, блокування картки, перевірка обороту за картковим рахунком за поточний місяць, повідомлення Банку щодо користування карткою за кордоном та багато автоматизованих відповідей на найпоширеніші запитання.

За підсумками 2019 р. року робот Леся самостійно обробила понад 50% телефонних дзвінків та понад 80% чатів. Таким чином, попри збільшення загальної кількості звернень до Інформаційного центру, для їх обслуговування не знадобилось залучення додаткового персоналу. Крім того, інтеграція з цифровим гаманцем Apple Pay дозволяє клієнтам розраховуватися за покупки за допомогою телефонів Apple.

Модернізували умови програми лояльності Rewords, надали клієнтам

можливість оплачувати накопиченими балами свої покупки. Запуск нового сервісу «зняття готівки з покупкою» дозволяє при покупці в пос-терміналі також знімати готівку в сумі до 500 грн (у торговельних точках, які підтримують такий сервіс).

Восени 2019 року АТ «ОТП Банк» відкрив відділення нового формату – Future Branch (Відділення майбутнього) за адресою: м. Київ, вул. Михайлівська, 2.

У відділенні відвідувачі можуть здійснювати операції самостійно за допомогою ноутбука, депозитних боксів і сучасних банкоматів. Клієнти можуть самостійно відкривати депозити, оформлювати кредити, оплачувати рахунки, вносити кредитні платежі, купувати валюту.

У новому відділенні доступні всі функції звичайного банку й кас. А після всіх банківських операцій гості можуть самостійно приготувати і пригоститися кавою. У відділенні майбутнього працює три співробітники – New digital Managers, які зустрічають клієнтів, координують і допомагають здійснити операції.

Відділення Future Branch – це симбіоз трьох складових: банку, кафе й середовища атмосфери Apple Store – інноваційності, технологічності, модернізації. Основною причиною для створення відділення нового формату став тренд діджиталізації [39].

В 2019 році ОТП Банк продовжив тенденцію щодо розвитку дистанційних каналів обслуговування клієнтів та створення нових зручних сервісів самообслуговування.

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

Для простих безконтактних платежів реалізували в OTP Smart додавання платіжних карток в електронний гаманець Google Pay лише у декілька кліків. Також була імплементована можливість перегляду та копіювання повного номеру картки, друку платіжних доручень та виписок з факсиміле банку (в веб-версії OTP Smart). Аби позбавити користувачів додатку залежності від роботи мобільних операторів, ОТП Банк запровадив можливість отримання разових паролів у push-повідомленнях

замість традиційних sms-повідомлень, що також оптимізує операційні витрати банку [39].

Для зручності спілкування клієнтів із банком застосунок OTP Smart було інтегровано із чат-ботом Omilia.

Таким чином, ОТП Банк продовжує стратегію інвестування в ІТ-сферу та діджиталізацію клієнтських сервісів для приватних і корпоративних клієнтів.

2. Розвиток сегменту роздрібного бізнесу.

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

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

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

ОТП Банк в 2020 р. не збільшував кількість відділень, що стало мотивуючим викликом у підвищенні ефективності мережі продажів, стимулом у досягненні стратегічних цілей без додаткових капіталовкладень та витрат.

Саме впровадження діджиталізації сервісів Банку, таких як онлайн-спілкування з клієнтом, удосконалення інтернет-банкінгу, оснащення зон самообслуговування відділень платіжними депозитними терміналами та іншим цифровим обладнанням, дозволило збільшити обсяги та покращити якість обслуговування клієнтів.

В 2020 р. ОТП Банк продовжував реалізовувати стратегію діджиталізації, що дозволяє створювати для клієнтів більшу цінність як у контексті різноманітності

послуг, так і з точки зору їхньої якості. Клієнти мають доступ до онлайн-банкінгу на сайті, а також через встановлення мобільного застосунку, таким чином отримавши доступ практично до усіх банківських послуг, доступних в Україні [39].

Разом із тим, Банк намагається бути ближче до клієнтів та пропонувати необхідні продукти та сервіси онлайн-каналом Telesales.

Саме клієнтоорієнтованість та турбота про клієнта стали запорукою успіху та міжнародного визнання у фінансовій сфері – банк здобув нагороду «Best Retail Bank Ukraine 2021» у рейтингу The Global Banking & Finance Awards від провідного міжнародного видання Global Banking & Finance Review, незалежної фінансової платформи [39].

3. Розвиток сегменту Private Banking.

У 2020 році АТ «ОТП Банк» продовжував реалізовувати стратегію розвитку Private Banking від зростання кількості клієнтів до орієнтації на прибутковість та його депозитний портфель. Приріст загального портфелю пасивів у напрямку Private Banking як у гривні, так і у валюті склав 37% до показників 2019 року.

Також у 2020 році банк запустив CRM систему, що допомагає створювати більш ефективні та довгострокові взаємовідносини з клієнтами Private Banking. До того ж, 2020 рік став роком розвитку партнерських відносин, адже Private Banking – це не лише найкращі банківські продукти, а й lifestyle-рішення для найвибагливіших клієнтів. Так, у 2020 році партнерами банку стали лідери ринку з бізнес-авіації, світові компанії з продажу нерухомості та флагман індустрії з оренди та продажу супер'яхт, а також Федерація Гольфу України [39].

Банк активно підтримує розвиток спорту в Україні та разом з клієнтами банку бере участь у багатьох українських та міжнародних турнірах.

Здобутком Private Banking 2020 року стало наступне:

– Euromoney визнав АТ «ОТП Банк» одним із найкращих фінансових інституцій України у категорії «Кращі послуги Private Banking». При цьому, Банк посів перше місце в Україні з обслуговування клієнтів Mass Affluent, Super Affluent і Ultra HNW за результатами дослідження Private Banking and Wealth Management Survey 2020, проведеного міжнародним фінансовим виданням Euromoney;

– за версією Euromoney AT «ОТП Банк» увійшов до трійки лідерів у номінаціях «Обслуговування міжнародних клієнтів» та «Інвестиційний менеджмент», ставши в останній єдиним банком у ТОП-3, що підтверджує його значну експертизу в аналізі ринків капіталу та надання консультаційних послуг;

– Private Banking ОТП Банку було визнано найкращим «Преміальним банкінгом» за версією Financial Club Awards 2020 [39].

4. Розвиток сегменту Premium Banking.

В 2019 р. АТ «ОТП Банк» реалізовував стратегію динамічного розвитку преміального сегменту – приріст бази клієнтів становив 150 % до показників 2018 року. Проведено зміни концепції преміального обслуговування клієнтів в частині розширення лінійки продуктів, апгрейду та розширення зон преміального обслуговування, удосконалення стандартів преміального обслуговування.

Хук-продуктом 2019 року став революційний на українському ринку преміальний пакет «Premium Black Edition». Преміальний пакет послуг, який надає власнику розширену систему кеш-беків за розрахунки, максимальну систему аеропортових сервісів та систему лояльності по банківських операціях.

Обслуговування клієнтів було доповнене наданням послуги внесення та зняття готівки безпосередньо у преміальній зоні за допомогою спеціального пристрою «Електронний касир». Клієнтам не потрібно витрачати час на відвідування каси для здійснення операцій із готівкою.

У 2020 р. у Premium Banking ОТП Банку було впроваджено низку змін:

- оновлення продукту з урахуванням нових потреб преміальних клієнтів;
- організацію роботи з вдосконалення стандартів та якості обслуговування преміальних клієнтів за допомогою CRM;
- низку рекламних кампаній, спрямованих на збільшення знання бренду та підвищення лояльності клієнтів [39].

Основою для оновлення преміальних пакетів став критерій безпеки. Саме тому другим картковим продуктом у пакеті стала картка eVisa, що позиціонується як картка для безпечних розрахунків у мережі Інтернет із гнучкою системою знижок до 50% від провідних партнерів.

Для побудови більш ефективних та довгострокових взаємовідносин із преміальними клієнтами в банку було запроваджено CRM. Одним з основних фокусів цієї системи став процес on-bording для нових клієнтів, побудований за принципом Journey Map, що дозволяє сформувати звичку нового преміального клієнта користуватися картками та активніше вивчати нові продукти. Також система CRM дозволила АТ «ОТП Банк» ефективно розвивати відносини з діючими клієнтами, підвищувати продуктове проникнення та їхній зв'язок із брендом.

У 2020 році у Premium Banking було вперше запущено довгострокову акцію для преміальних клієнтів «Злови свій тренд», завдяки якій середня кількість розрахунків одним клієнтом на суму від 200 грн зросла з 13 до 18 транзакцій на місяць, а розіграш заохочувальних подарунків дозволив збільшити кількість лояльності клієнтів АТ «ОТП Банк» та залучити нових клієнтів з близького кола діючих [39].

Наприкінці 2020 року також стартувала перша масштабна інтеграція з блогерами, що дозволила збільшити знання бренду та сформувати правильне відношення до преміального продукту в цілому.

Здобутком 2020 року загалом стало визнання:

- Premium Banking ОТП Банку найкращим «Преміальним банкінгом» за версією Financial Club Awards 2020;
- карти Black Edition – найкращою дебетною картою VIP класу за версією FinAwards 2020;
- «Products for the best performing affluent customers від VISA» [39].

Найкраща команда преміальних менеджерів представлена у 55% відділень. Завдяки успішним змінам, база преміальних клієнтів збільшилася у 2020 році у 1,34 рази.

Таким чином, незважаючи на пандемію коронавірусу, АТ «ОТП Банк» активно впроваджував обрані стратегічних напрями розвитку.

2.3. Оцінка показників стратегічних напрямків розвитку АТ «ОТП Банк»

Обрані стратегічні напрями розвитку АТ «ОТП Банк» дають змогу банку

забезпечувати стабільну діяльність на ринку, та підтримувати конкурентні позиції.

Наведемо динаміку показників функціонування стратегічних напрямів розвитку АТ «ОТП Банк».

1. Розвиток діджиталізації та дистанційних каналів продажу.

У межах стратегії розвитку дистанційних каналів обслуговування клієнтів для приватних клієнтів було реалізовано сервіс найпопулярніших миттєвих переказів з карти на картку (P2P), що доступні у мобільному додатку 24/7.

В таблиці 2.1 наведено динаміку обсягу та вартості переказів з карти на картку у мобільному додатку 24/7 АТ «ОТП Банк» впродовж 2018-2020 рр.

Таблиця 2.1

Динаміка обсягу та вартості переказів з карти на картку у мобільному додатку 24/7

АТ «ОТП Банк» в 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2020 до 2018	2020 до 2019	2020 до 2018	2020 до 2019
Обсяг переказів з карти на картку у мобільному додатку 24/7, тис. од.	3360	3840	4440	1080	600	32,1	15,6
Вартість переказів з карти на картку у мобільному додатку 24/7, млн. грн.	6700	7400	9000	2300	1600	34,3	21,6

Джерело: складено автором на основі даних [40]

За даними таблиці 2.1 бачимо що в 2018-2020 рр. обсяг та вартість переказів з карти на картку у мобільному додатку 24/7 АТ «ОТП Банк» мали позитивну динаміку.

Збільшення користування дистанційними каналами обслуговування клієнтів в АТ «ОТП Банк» дає змогу і в подальшому вдосконалювати та розширювати дистанційні банківські послуги та залучати нових клієнтів.

На рис. 2.6 наведено динаміку комісійного доходу від здійснених переказів з карти на картку у мобільному додатку 24/7 АТ «ОТП Банк» в 2018-2020 рр.

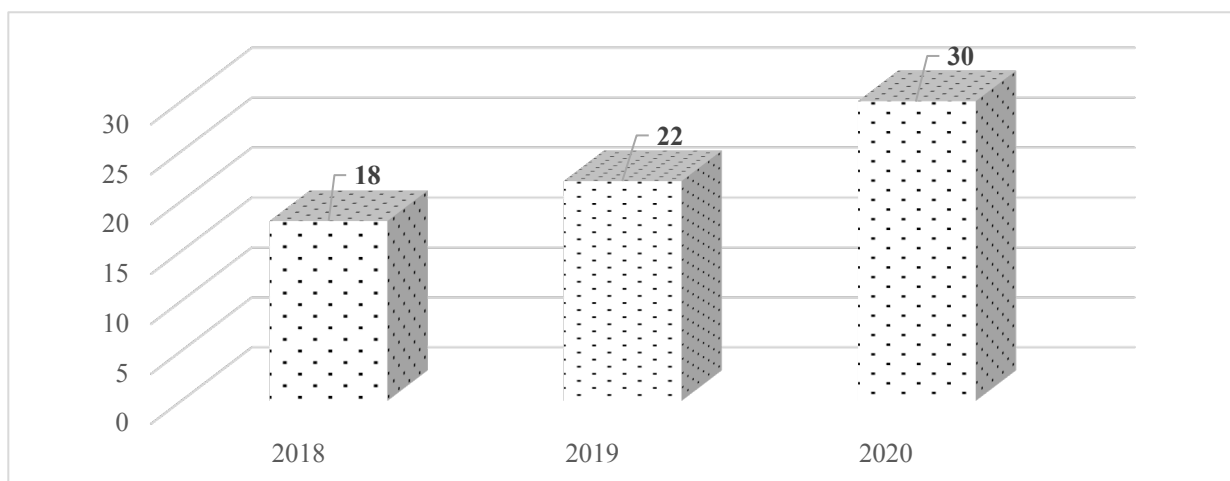


Рис. 2.6. Динаміка комісійного доходу від здійснених переказів з карти на картку у мобільному додатку 24/7 АТ «ОТП Банк» в 2018-2020 рр., млн. грн.

Джерело: побудовано автором на основі даних [40]

За даними рис. 2.6 бачимо, що в 2018-2020 рр. комісійний дохід від здійснених переказів з карти на картку у мобільному додатку 24/7 АТ «ОТП Банк» мав тенденцію до зростання, що свідчить про збільшення попиту на даний вид діджитал послуг.

Інноваційні цифрові впровадження допомогли протягом 2020 року залучити до OTP Smart майже 300 тис. нових клієнтів, після чого загальна кількість клієнтів, підключених до OTP Smart, досягла майже 1 млн. Кількість активних з них на кінець 2020 року становила 310 тис., що на 42% більше, ніж у 2019 році), а у мобільному застосунку – 273 тис. (приріст за рік – 57 %).

Загальна кількість активних транзакцій в OTP Smart за 2020 рік зросла на 127% та становила 7 млн. Зокрема, щомісячна кількість операцій з поповнення мобільних телефонів зросла за рік на 56%, а оплати комунальних послуг – на 75%.

На рис. 2.7 наведено динаміку комісійного доходу одержаного від транзакцій в OTP Smart в 2018-2020 рр.

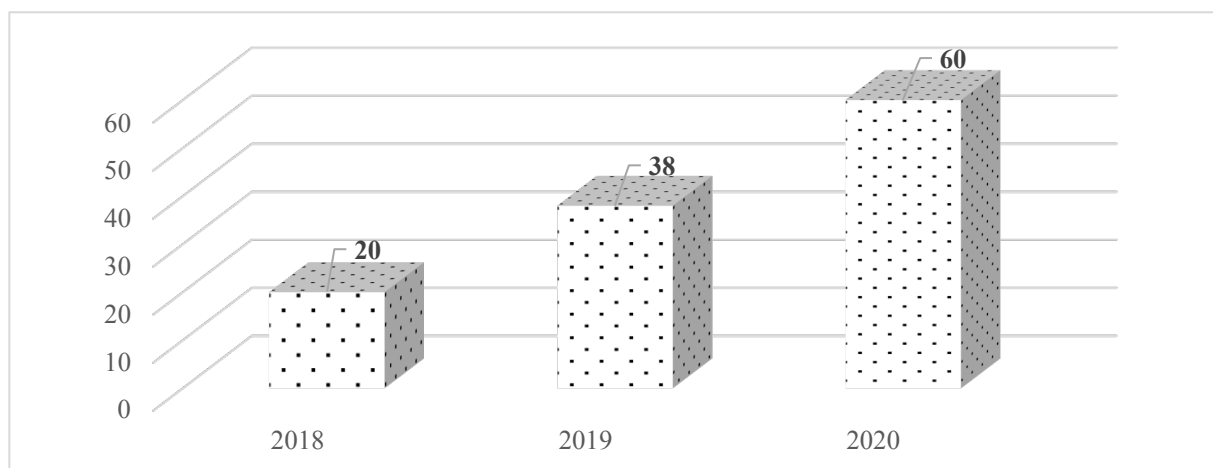


Рис. 2.7. Динаміка комісійного доходу одержаного від транзакцій в OTP Smart в 2018-2020 рр., млн. грн.

Джерело: побудовано автором на основі даних [40]

Завдяки впровадженню нових сервісів та збільшенню кількості транзакцій в OTP Smart комісійний дохід впродовж 2018-2020 рр. мав позитивну динаміку.

З метою виявлення значення діджитал технологій в діяльності АТ «ОТП Банк» проведемо аналіз питомої ваги комісійних доходів одержаних від використання клієнтами діджитал послуг в загальній величині комісійних доходів банку в 2018-2020 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка питомої ваги комісійних доходів одержаних від використання клієнтами діджитал послуг в загальній величині комісійних доходів банку в 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2020 до 2018	2020 до 2019	2020 до 2018	2020 до 2019
Комісійний дохід від здійснених переказів з карти на картку у мобільному додатку 24/7, млн. грн	18	22	30	12	8	66,7	36,4
Питома вага у загальній величині комісійних доходів банку, %	1,2	1,3	1,8	0,6	0,5	50	38,5
Комісійний дохід від здійснених транзакцій в OTP Smart	20	38	60	40	22	200	57,9

Питома вага у загальній величині комісійних доходів банку, %	1,4	2,2	3,6	2,2	1,4	157,1	63,6
Комісійні доходи банку, всього, млн. грн	1445,12	1696,12	1684,11	238,99	-12,01	16,5	-0,7

Джерело: складено автором на основі даних [40]

Дані таблиці 2.2 дають змогу зробити висновки, що в 2018-2020 рр. питома вага комісійних доходів одержаних від використання клієнтами діджитал послуг в загальній величині комісійних доходів банку мала тенденцію до зростання, проте її величина не перевищує 3,6 %, що свідчить про недостатній розвиток діджитал послуг і потребує обґрунтування шляхів подальшого вдосконалення, розробки та впровадження нових цифрових банківських послуг.

2. Розвиток сегменту роздрібного бізнесу.

Розвиток роздрібного бізнесу є одним із стратегічних напрямів у діяльності АТ «ОТП Банк». Доцільно провести аналіз показників ефективності функціонування сегменту роздрібного бізнесу в 2018-2020 рр.

На рис. 2.8 наведено динаміку наданих АТ «ОТП Банк» споживчих кредитів впродовж 2018-2020 рр.

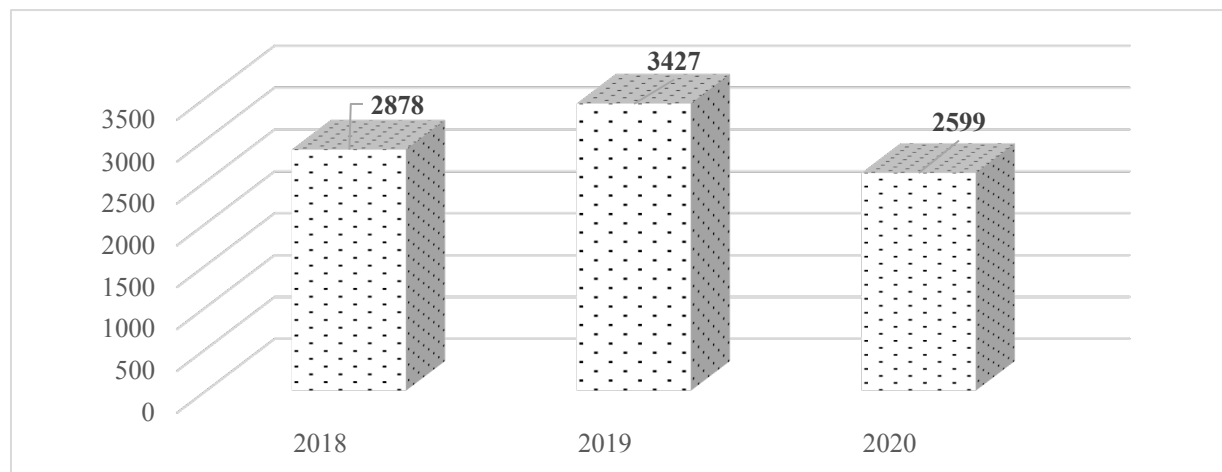


Рис. 2.8. Динаміка наданих АТ «ОТП Банк» споживчих кредитів впродовж 2018-2020 рр., млн. грн.

Джерело: побудовано автором на основі даних [40]

Дані рисунку 2.8 дають змогу зробити висновок, що унаслідок пандемії коронавірусу обсяг видачі споживчих кредитів мав тенденцію до зниження. Так в

2020 р. обсяг наданих споживчих кредитів знизився порівняно з 2018 р. на 279 млн. грн., що у відсотковому співвідношенні становить (-9,7 %). Порівняно з 2019 р. в 2020 р. знизився на 828 млн. грн. або на 31,9 %.

Динаміку наданих АТ «ОТП Банк» готівкових кредитів роздрібному сегменту впродовж 2018-2020 рр. наведено на рис. 2.9.

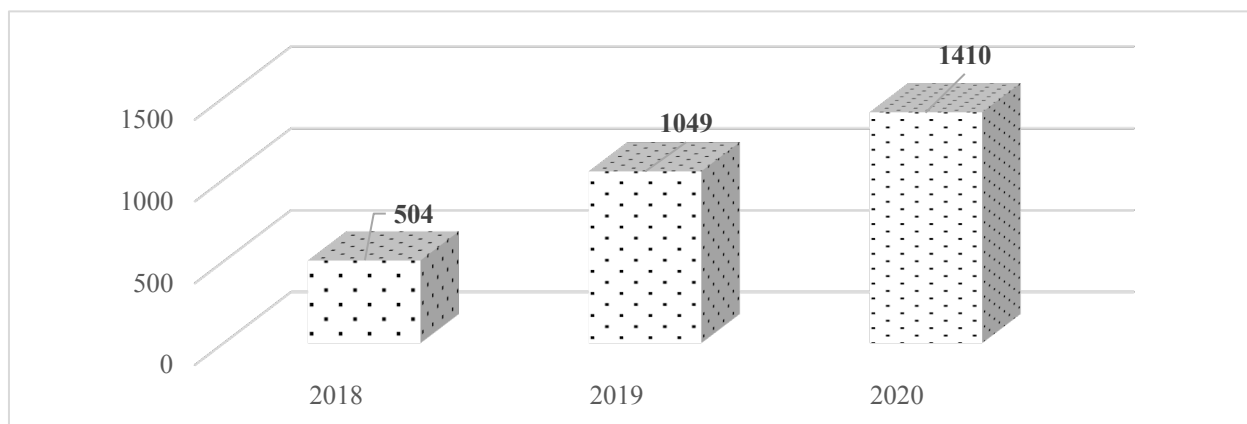


Рис. 2.96. Динаміка наданих АТ «ОТП Банк» готівкових кредитів роздрібному сегменту впродовж 2018-2020 рр., млн. грн.

Джерело: побудовано автором на основі даних [40]

З рисунку 2.9 бачимо, що обсяг видачі готівкових кредитів АТ «ОТП Банк» мав тенденцію до зростання. Так в 2020 р. обсяг наданих готівкових кредитів збільшився порівняно з 2018 р. на 906 млн. грн., що у відсотковому співвідношенні становить +179,8 %. Порівняно з 2019 р. в 2020 р. збільшився на 361 млн. грн. або на 34,4 %.

Саме клієнторієнтованість, якість сервісу, доступність продуктів та послуг залишаються запорукою побудови довгострокових відносин з клієнтами.

На рис. 2.10 наведено динаміку наданих АТ «ОТП Банк» кредитів на придбання авто роздрібному сегменту впродовж 2018-2020 рр.

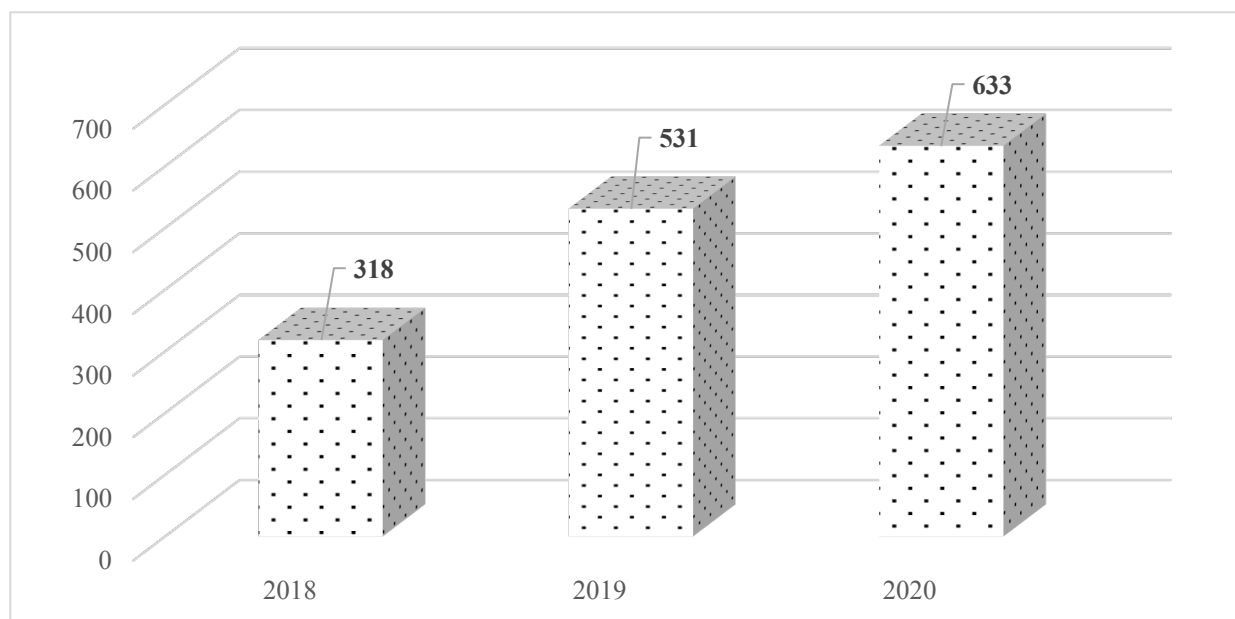


Рис. 2.10. Динаміка наданих АТ «ОТП Банк» кредитів на придбання авто роздрібному сегменту впродовж 2018-2020 рр., млн. грн.

Джерело: побудовано автором на основі даних [40]

Дані рисунку 2.10 дають змогу зробити висновок, що обсяг видачі кредитів АТ «ОТП Банк» на придбання авто мав тенденцію до зростання. Так в 2020 р. обсяг наданих споживчих кредитів збільшився порівняно з 2018 р. на 315 млн. грн., що у відсотковому співвідношенні становить +99,1 %. Порівняно з 2019 р. в 2020 р. збільшився на 102 млн. грн. або на 19,2 %.

Динаміку портфеля кредитних карток АТ «ОТП Банк» по роздрібному сегменту впродовж 2018-2020 рр. наведено на рис. 2.11.

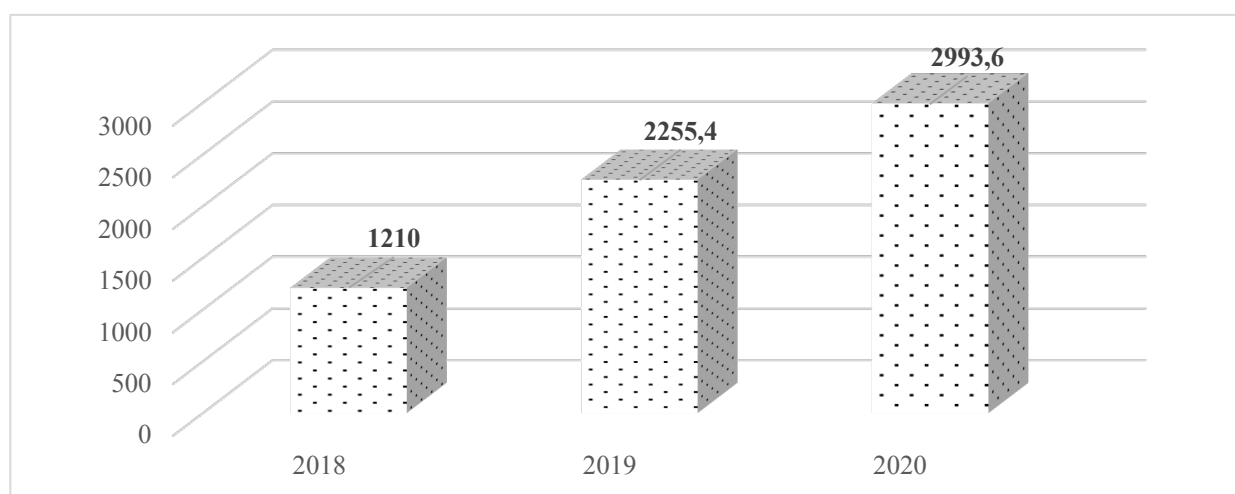


Рис. 2.11. Динаміка портфеля кредитних карток АТ «ОТП Банк» по роздрібному

сегменту впродовж 2018-2020 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних [40]

За даними рисунку 2.11 дають змогу зробити висновок, що портфель кредитних карток АТ «ОТП Банк» мав тенденцію до зростання. Так в 2020 р. портфель кредитних карток збільшився порівняно з 2018 р. на 1783,6 млн. грн., що у відсотковому співвідношенні становить +147,4 %. Порівняно з 2019 р. в 2020 р. збільшився на 738,2 млн. грн. або на 32,7 %.

З метою виявлення значення кредитів наданих роздрібним клієнтам в діяльності АТ «ОТП Банк» проведемо аналіз питомої ваги кредитів наданих роздрібним клієнтам в загальній величині кредитів наданих клієнтам банку в 2018-2020 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка питомої ваги кредитів наданих роздрібним клієнтам в загальній величині кредитів наданих клієнтам банку в 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2020 до 2018	2020 до 2019	2020 до 2018	2020 до 2019
				5	6	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг наданих роздрібним клієнтам споживчих кредитів, млн. грн	2878	3427	2599	-279	-828	-9,7	-24,2

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Питома вага у загальній величині наданих кредитів клієнтам, %	13,0	13,6	9,4	-3,6	-4,2	-27,7	-30,9
Обсяг наданих роздрібним клієнтам готівкових кредитів, млн. грн	504	1049	1410	906	361	179,8	34,4
Питома вага у загальній величині наданих кредитів клієнтам, %	2,3	4,1	5,1	2,8	1	121,7	24,4

Обсяг наданих кредитів на придбання авто роздрібному сегменту, млн. грн	318	531	633	315	102	99,1	19,2
Питома вага у загальній величині наданих кредитів клієнтам, %	1,4	2,1	2,3	0,9	0,2	64,3	9,5
Обсяг кредитних карток по роздрібному сегменту, млн. грн	1210	2255,4	2993,6	1783,6	738,2	147,4	32,7
Питома вага у загальній величині наданих кредитів клієнтам, %	5,5	8,9	10,6	5,1	1,7	92,7	19,1
Загальна величина наданих кредитів клієнтам, всього, млн. грн.	22059,05	25311,39	27638,19	5579,14	2326,8	25,3	9,2

Джерело: складено автором на основі даних [40]

Дані таблиці 2.3 дають змогу зробити висновки, що вдосконалення продуктової лінійки та сервісів, слідування європейським стандартам обслуговування клієнтів, побудова довгострокових партнерських відносин з клієнтами та постійне підвищення ефективності діяльності стали основою у зростанні портфеля клієнтів. За два роки кількість активних клієнтів роздрібного бізнесу зросла вдвічі, що є підґрунтям для подальшого успішного розвитку та збільшення частки ринку.

Проте, варто зазначити, що в 2018-2020 рр. питома вага наданих роздрібним клієнтам споживчих кредитів в загальній величині наданих кредитів клієнтам мала нерівномірну динаміку. Порівняно з 2019 р. в 2020 р. знизилась на 3,6 відсоткових пункти або на 27,7 %. В 2020 р. знизилась порівняно з 2019 р. на 4,2 відсоткових пункти або на 30,9 %. Величина питомої ваги наданих роздрібним клієнтам споживчих кредитів сягала 13,6 %, що свідчить про значний внесок розвиток споживчого кредитування. Проте негативна динаміка споживчого кредитування в 2020 р. потребує обґрунтування шляхів його подальшого вдосконалення, зокрема і за допомогою використання діджитал технологій.

Питома вага наданих роздрібним клієнтам готівкових кредитів, наданих

кредитів на придбання авто роздрібному сегменту та кредитних карток по роздрібному сегменту у загальній величині наданих кредитів клієнтам в 2018-2020 рр. мала позитивну динаміку.

3. Розвиток сегменту Private Banking.

Одним з пріоритетних стратегічних сегментів є Private Banking. Динаміка портфеля пасивів АТ «ОТП Банк» за напрямом Private Banking впродовж 2018-2020 рр. наведена на рис. 2.12.

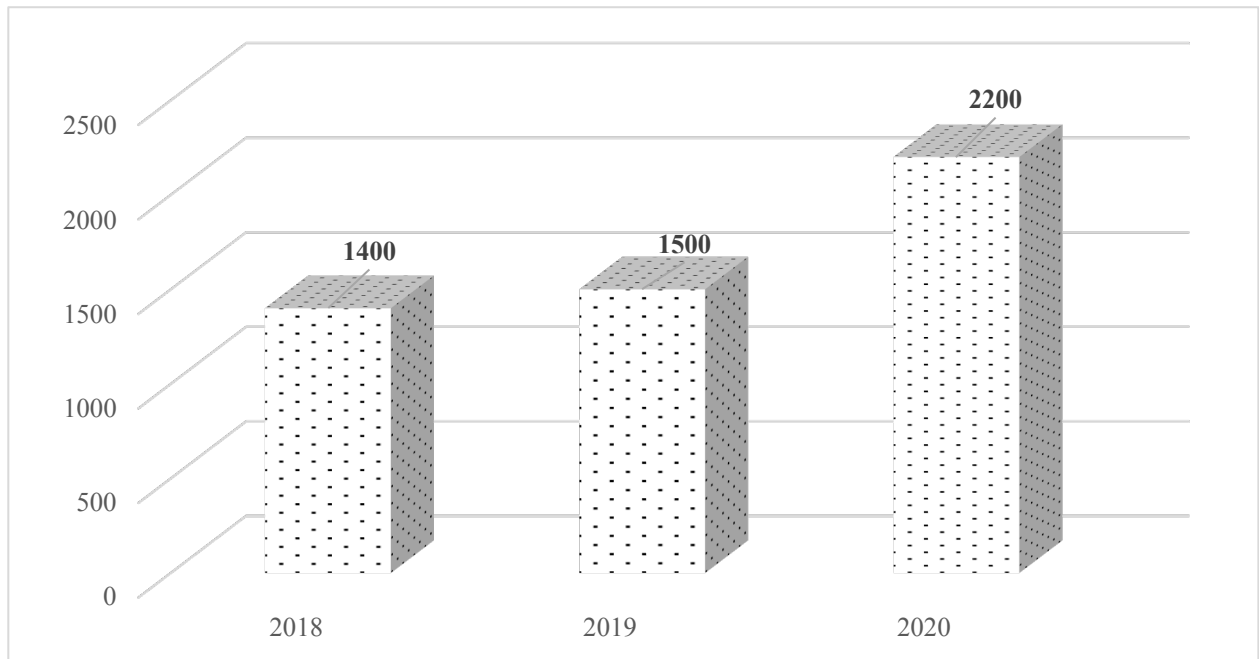


Рис. 2.12. Динаміка портфеля пасивів АТ «ОТП Банк» за напрямом Private Banking впродовж 2018-2020 рр., млн. грн.

Джерело: побудовано автором на основі даних [40]

Дані рисунку 2.12 дають змогу зробити висновок, що загалом приріст загального портфелю пасивів у напрямку Private Banking як у гривні, так і у валюті склав 37% до показників 2019 року.

Портфель пасивів АТ «ОТП Банк» за напрямом Private Banking мав тенденцію до зростання. Так в 2020 р. обсяг портфеля пасивів за напрямом Private Banking збільшився порівняно з 2018 р. на 800 млн. грн., що у відсотковому співвідношенні становить +57,1 %. Порівняно з 2019 р. в 2020 р. збільшився на 700 млн. грн. або на 46,7 %.

З метою виявлення значення портфеля пасивів за напрямом Private Banking в діяльності АТ «ОТП Банк» проведемо аналіз питомої ваги депозитів залучених за

напрямом Private Banking в загальній величині депозитів банку в 2018-2020 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка питомої ваги депозитів залучених за напрямом Private Banking в загальній величині депозитів банку в 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2020	2020	2020	2020
				до 2018	до 2019	до 2018	до 2019
Обсяг депозитів залучених за напрямом Private Banking, млн. грн	1400	1500	2200	800	700	57,1	46,7
Питома вага у загальній величині депозитів клієнтів, %	5,2	4,2	4,6	-0,6	0,4	-11,5	9,5
Обсяг депозитів клієнтів, всього, млн. грн	26855,63	35401,93	47838,52	20982,89	12436,59	78,1	35,1

Джерело: складено автором на основі даних [40]

Дані таблиці 2.4 дають змогу зробити висновки, що в 2020 р. порівнюючи з 2018 р. незважаючи на позитивну динаміку обсягу депозитів залучених за напрямом Private Banking, їхня питома вага у загальній величині депозитів клієнтів мала тенденцію до зниження. Проте порівняно з 2019 р. незважаючи на пандемію коронавірусу питома вага депозитів залучених за напрямом Private Banking мала тенденцію до зростання.

Варто зазначити, що міжнародні експерти вже третій рік поспіль високо оцінюють досягнення Private Banking в Україні щодо впровадження інноваційних підходів та реалізації актуальних рішень для клієнтів цього сегменту.

4. Розвиток сегменту Premium Banking.

АТ «ОТП Банк» впродовж останніх років активно реалізує стратегію динамічного розвитку преміального сегменту.

Динаміку кількості клієнтів АТ «ОТП Банк» по напрямку Premium Banking впродовж 2018-2020 рр. наведено на рисунку 2.13.

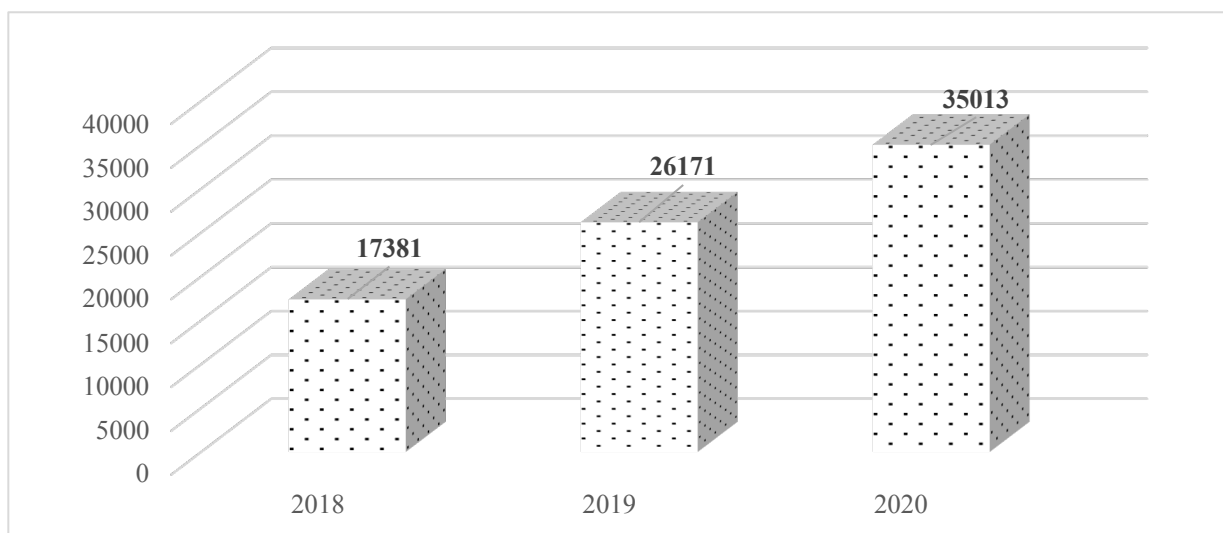


Рис. 2.13. Динаміка кількості клієнтів АТ «ОТП Банк» по напрямку Premium Banking впродовж 2018-2020 рр., осіб

Джерело: побудовано автором на основі даних [40]

Дані рисунку 2.13 дають змогу зробити висновок, що кількість клієнтів АТ «ОТП Банк» по напрямку Private Banking мав тенденцію до зростання. Так в 2020 р. кількість клієнтів за напрямом Private Banking збільшилася порівняно з 2018 р. на 17632 особи, що у відсотковому співвідношенні становить +101,4 %. Порівняно з 2019 р. в 2020 р. збільшилася на 8842 особи або на 33,8 %.

На рисунку 2.143 наведено динаміку портфеля пасивів АТ «ОТП Банк» за напрямом Premium Banking впродовж 2018-2020 рр.

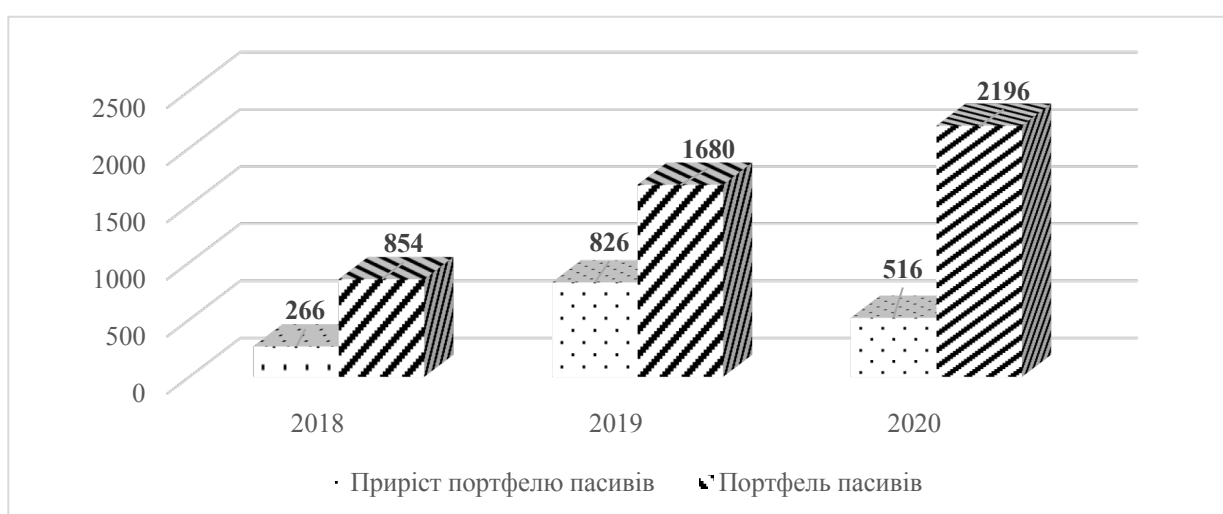


Рис. 2.14. Динаміка портфеля пасивів АТ «ОТП Банк» за напрямом Premium Banking впродовж 2018-2020 рр., млн. грн.

Джерело: побудовано автором на основі даних [40]

За даними рисунку 2.14 дають змогу зробити висновок, що портфель пасивів АТ «ОТП Банк» за напрямом Premium Banking мав позитивну динаміку. Так в 2020 р. портфель пасивів АТ «ОТП Банк» за напрямом Premium Banking збільшився порівняно з 2018 р. на 1342 млн. грн., що у відсотковому співвідношенні становить +157,1 %. Порівняно з 2019 р. в 2020 р. збільшився на 516 млн. грн. або на 30,7 %.

З метою виявлення значення портфеля пасивів за напрямом Premium Banking в діяльності АТ «ОТП Банк» проведемо аналіз питомої ваги депозитів залучених за напрямом Premium Banking в загальній величині депозитів банку в 2018-2020 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка питомої ваги депозитів залучених за напрямом Premium Banking в загальній величині депозитів банку в 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2020 до 2018	2020 до 2019	2020 до 2018	2020 до 2019
Обсяг депозитів залучених за напрямом	854	1680	2196	1342	516	157,1	30,7

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Premium Banking, млн. грн							
Питома вага у загальній величині депозитів клієнтів, %	3,2	4,7	4,6	1,4	-0,1	43,8	-2,1
Обсяг депозитів клієнтів, всього, млн. грн	26855,63	35401,93	47838,52	20982,89	12436,59	78,1	35,1

Джерело: складено автором на основі даних [40]

Дані таблиці 2.5 дають змогу зробити висновки, що в 2020 р. порівнюючи з 2019 р. незважаючи на позитивну динаміку обсягу депозитів залучених за напрямом Premium Banking, їхня питома вага у загальній величині депозитів клієнтів мала тенденцію до зниження. Дана ситуація загалом пов'язана з пандемією коронавірусу,

який обумовив скорочення темпів росту депозитів за сегментом Premium Banking порівняно з темпами росту всіх депозитів клієнтів.

Дослідивши динаміку основних показників стратегічних напрямів розвитку АТ «ОТП Банк», доцільно узагальнити за якими напрямами (сегментами бізнесу) було досягнуто стратегічних цілей розвитку, а які потребують обґрунтування шляхів подальшого вдосконалення (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка досягнення поставлених стратегічних цілей розвитку сегментів бізнесу

Стратегічний напрям розвитку	Досягнуто поставленої цілі	Не досягнуто поставленої цілі
1	2	3
Розвиток діджиталізації та дистанційних каналів продажу (збільшення кількості обслуговуваних клієнтів і транзакцій за рахунок впровадження нових діджитал інструментів)	-	Низька питома вага комісійних доходів одержаних від використання клієнтами діджитал послуг в загальній величині комісійних доходів банку, що свідчить про недостатній розвиток даного виду послуг
Розвиток сегменту роздрібного бізнесу (розширення клієнтської бази та збільшення обсягу видачі кредитів роздрібним клієнтам)	-	Негативна динаміка споживчого кредитування в 2020 р. потребує обґрунтування шляхів його подальшого вдосконалення

Продовження табл. 2.6

1	2	3
Розвиток сегменту Private Banking (збільшення обсягу залучення депозитів приватного (роздрібного) сегменту)	Незважаючи на пандемію коронавірусу питома вага депозитів залучених за напрямом Private Banking мала тенденцію до зростання	-
Розвиток сегменту Premium Banking (розширення клієнтської бази та збільшення обсягу залучення депозитів преміум сегменту)	-	В 2020 р. простежується скорочення темпів росту депозитів за сегментом Premium Banking порівняно з темпами росту всіх депозитів клієнтів банку

Джерело: складено автором самостійно

Отже, підсумовуючи варто зазначити, що в 2020 році АТ «ОТП Банк» загалом

продовжив гармонійне збільшення обсягів портфелів роздрібного і корпоративного сегменту. Банк також продовжує стратегію інвестування в ІТ-сферу та діджиталізацію клієнтських сервісів для приватних і корпоративних клієнтів. Враховуючи позитивні тенденції в досягненні стратегічних цілей розвитку АТ «ОТП Банк», варто зосередити увагу на обґрунтуванні шляхів реалізації поставлених цілей стратегічних напрямів розвитку бізнесу банку, яких наразі не було досягнуто повною мірою.

Висновки до розділу 2

Оцінка ефективності стратегії розвитку дала змогу зробити наступні висновки:

1. З метою дослідження ефективності стратегії розвитку організації було обрано Акціонерне товариство «ОТП Банк», яке є банком зі 100% іноземним капіталом. Вибір обумовлений доцільністю вивчення великого банку, який має досить значний потенціал розвитку, стабільний трудовий колектив, потужну матеріально-технічну базу, налагоджену систему надання банківських послуг, кваліфікований управлінський персонал. АТ «ОТП Банк» один із провідних банків України. Він лідирує в сегменті роздрібного та преміум бізнесу.

Аналіз основних показників діяльності банку дав змогу встановити, що досвід та знання, набуті під час криз попередніх років, допомогли АТ «ОТП Банк» з честю подолати й виклики 2020 року. Так, ОТП Банк зміг суттєво наростити кредитний портфель, збільшити кількість клієнтів, утримати рівень комісійних та процентних доходів і забезпечити у 2020 р. високий фінансовий результат

2. Основними стратегічними напрямами розвитку АТ «ОТП Банк» на сьогоднішній день є:

- розвиток діджиталізації та дистанційних каналів продажу (збільшення кількості обслуговуваних клієнтів і транзакцій за рахунок впровадження нових діджитал інструментів)

- розвиток сегменту роздрібного бізнесу (розширення клієнтської бази та збільшення обсягу видачі кредитів роздрібним клієнтам)

- розвиток сегменту Private Banking (збільшення обсягу залучення депозитів приватного (роздрібного) сегменту)

- розвиток сегменту Premium Banking (розширення клієнтської бази та збільшення обсягу залучення депозитів преміум сегменту)

3. Проведене дослідження дало змогу виявити, що не за всіма стратегічними напрямками розвитку АТ «ОТП Банк» було досягнуто поставлених цілей. Так, було визначено низьку питому вагу комісійних доходів одержаних від використання клієнтами діджитал послуг в загальній величині комісійних доходів банку, що свідчить про недостатній розвиток даного виду послуг. Також було виявлено негативну динаміку споживчого кредитування в 2020 р. Простежувалось в 2020 р. скорочення темпів росту депозитів за сегментом Premium Banking порівняно з темпами росту всіх депозитів клієнтів банку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АТ «ОТП БАНК»

3.1. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності стратегії розвитку організації

Проведене дослідження дало змогу визначити, що АТ «ОТП Банк» активно реалізує стратегічні напрями розвитку, проте в умовах високої конкуренції банку необхідно змінити підходи щодо ведення бізнесу та розробити нові механізми трансформації моделі банківської діяльності, з метою досягнення поставлених цілей.

Варто зазначити, що сьогодні банківська сфера спрямована на створення екосистем навколо власних брендів.

Банки бачать значні перспективи в екосистемах: вони допомагають залучати нових клієнтів та активувати існуючих, збирати більше даних про поведінку клієнтів, збільшувати середній чек та частоту транзакцій, підвищувати лояльність та залученість до бренду. Вони також дозволяють витримувати конкуренцію з BigTech-гравцями, що виходять на ринок зі своїми фінансовими продуктами [41].

Опитування 120 світових банків, проведене компанією Assenture в 2019 році, дало змогу виявити, що 9 з 10 банків зацікавлені в розвитку екосистеми, орієнтованої на задоволення клієнтів, через пропозиції партнерів, які тісно співпрацюють один з одним, а також із банком. При цьому 88% опитаних банків вважають, що в майбутньому екосистеми стануть важливим способом взаємодії з клієнтами [42].

Компанія McKinsey, досліджуючи перші експерименти з формування екосистем, дійшла висновку, що близько половини компаній просто почали експериментувати з екосистемами, близько 40% зайшли досить далеко на цьому шляху, і тільки 10% традиційних компаній створили екосистеми, які отримали достатній масштаб і прибутковість [43].

Особливістю нашої держави є провідна роль фінансового сектора в створенні

екосистем, які де-факто формуються на базі великих банків, проте знаходяться лише на початку цього процесу.

Формування банківських екосистем, як бачимо, є однією зі світових тенденцій розвитку банків. За даними відомої аудиторської консалтингової компанії Ernst & Young (EY), цьому сприяла низка факторів (рис. 3.1).

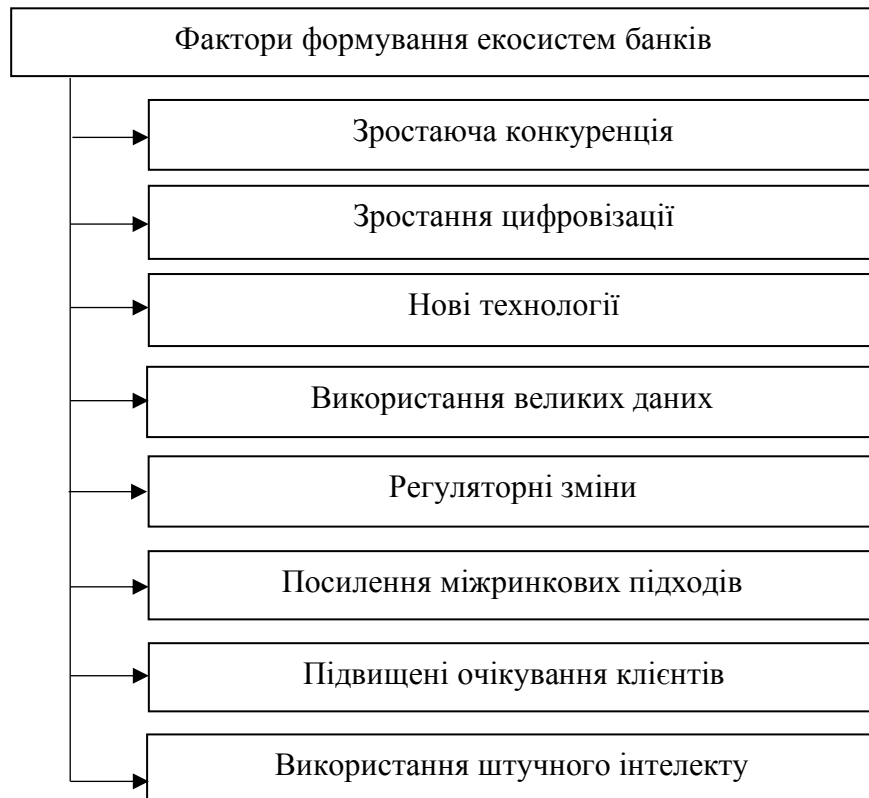


Рис. 3.1. Фактори формування екосистем банків

Джерело: побудовано автором на основі даних [44]

Ключовими факторами, що сприяють виникненню екосистем в Україні, на нашу думку, є:

- конкуренція традиційних банків з FinTech-компаніями і BigTech-компаніями, які проникають в банківську діяльність і захоплюють частку ринку, використовуючи свої технологічні переваги;

- діджиталізація банківської діяльності та створення цифрових платформ, які розширюють можливості співпраці всіх зацікавлених сторін [45].

Можна виділити три основні складові, які визначають суть банківської екосистеми (рис. 3.2).

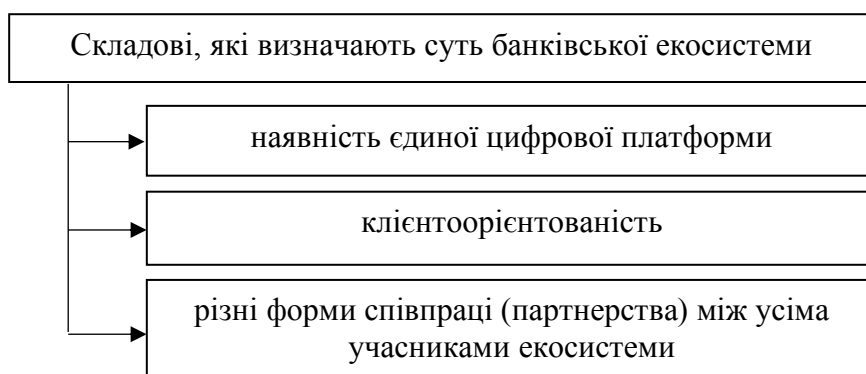


Рис. 3.2. Складові, які визначають суть банківської екосистеми

Джерело: побудовано автором на основі даних [46, с. 332]

Перший компонент – наявність єдиної цифрової платформи, що дозволяє плавно переходити на її різні сервіси. В умовах глобальної цифровізації економіки без цифрової платформи створення сучасної екосистеми практично неможливо.

Другою складовою банківської екосистеми є клієнтоорієнтованість, тобто орієнтація банку на задоволення широкого кола потреб клієнтів, як фінансових, так і нефінансових. Наприклад, опитування, проведене компанією PricewaterhouseCoopers (PwC) серед топ-менеджерів ряду провідних банків світу, показує, що переважна більшість банків визнають, що успішні моделі розвитку мають на меті перехід від сучасної моделі задоволення потреб клієнтів в конкретних банківських продуктах до концепції задоволення найширших потреб клієнтів [47].

Слід зазначити, що в сучасних умовах модель клієнтоорієнтованості банку, має ознаки трансформації в бік коригування мети банківського бізнесу, а саме: обслуговувати всіх зацікавлених сторін – клієнтів, співробітників, постачальників, громади і акціонерів. Тому модель екосистеми повинна виходити з цієї бізнес-мети.

Третя складова – це різні форми співпраці (партнерства) між усіма учасниками екосистеми, що дозволяє поєднувати дані клієнтів, ресурси, ринки, а також здійснювати персоналізований підхід до всіх клієнтів. Участь різноманітних організацій дозволяє створювати, масштабувати і обслуговувати ринки, які виходять за рамки можливостей будь-якої окремої організації.

Згідно з дослідженням Mobile Banking Rank 2020, на ринку визначилися два основні підходи до побудови екосистем банків: традиційний з вибудовуванням

партнерської мережі навколо банку та комплексний, в якому програма стає єдиним вікном для всіх сервісів. Кожен варіант має свої недоліки і переваги [48].

1. Партнерська мережа навколо банківського продукту.

Традиційний спосіб розвитку екосистеми являє собою формування каталогів: банк розміщує на своєму сайті партнерські сервіси та пропонує клієнтам фінансову вигоду за покупку за допомогою своєї картки. Таким чином стимулюється активність клієнта, а партнери отримують маркетингову підтримку нових споживачів. Покупець у свою чергу закриває власні потреби та отримує вигоди – знижку, кешбек, бонусні бали або розстрочку.

Такий підхід дозволяє швидко розширювати каталог сервісів завдяки відносно простому розміщенню нової послуги. Користувач програми легко знаходить у каталозі магазини та сервіси партнерів, у яких доступна розстрочка по карті, а також бонуси та знижки.

Банк додатково може залучати клієнта до партнерських сервісів, мотивуючи здійснювати покупки за допомогою бонусів та гейміфікації у додатку.

Однак недоліком є те, що клієнтам банку доводиться проходити авторизацію у партнерів та вводити реквізити карти, що створює додаткові бар'єри.

2. Мобільний банк як центр доступу до послуг та товарів.

Комплексний підхід передбачає цілісний досвід користувача: банк не просто пропонує товари та послуги на вигідних умовах, а сам є провайдером сервісу, надаючи клієнту майданчик для вибору та купівлі товару. Це дає можливість контролювати якість клієнтського досвіду end-to-end: від ухвалення рішення до отримання послуги.

Даний підхід дає можливість пропонувати користувачеві необмежену функціональність кінцевих сервісів, але перемикання між програмами можуть негативно впливати на клієнтський досвід.

Традиційний підхід переважає, але комплексний дає найкращий досвід.

Варто зазначити, що екосистема – це не просто набір партнерів, які надають вигоди клієнтам. Це можливість керувати попитом та виробляти нові шаблони покупок. Щоб досягти цього, слід опрацьовувати три важливі властивості екосистем:

1. Управління споживанням. Екосистема не просто пропонує товари та послуги, а закриває потреби клієнта у контексті його способу життя. Він бачить конкретну користь від покупок в екосистемі, що мотивоване фінансовою вигодою і персональними комунікаціями. Наприклад, екосистема може пропонувати клієнту послуги з урахуванням його поведінки, геолокації, попередніх покупок тощо.

2. Цілісний клієнтський досвід. У межах сервісу не має бути помітних переходів і рутинних дій: введення реквізитів чи додаткової реєстрації у сервісі партнера.

3. Комунікація із єдиним брендом. Якщо клієнт знає, що сервіс належить знайомій йому екосистемі, то готовність скористатися ним буде вищим завдяки зв'язку з брендом, якому він довіряє.

Згідно з висновками Mobile Banking Rank 2020, більшість банків обрали шлях розвитку каталогу партнерських сервісів і не можуть однаково добре реалізувати ключові властивості екосистем. Більшість відрізняються лише широтою представлених категорій, якістю навігації та інформування у додатку [48].

Банків, які обрали комплексний шлях розвитку, меншість на ринку, але саме вони на сьогоднішній день пропонують найкращий сервіс з охоплення потреб та цілісності клієнтського досвіду.

Зазначений підхід у створенні екосистеми приносить користь як банківському бізнесу так і його клієнтам (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Переваги створення екосистеми для банків та клієнтів

Переваги для банків	Переваги для клієнтів
підвищення рівня крос-продажів	простий та зручний доступ до потрібних сервісів
якісне зростання продуктових пропозицій	додатковий фінансовий зиск
ефективне використання бюджету для залучення клієнта	спрощується пошук та вибір послуг та партнерів
посилення емоційного зв'язку з клієнтами	комплексне вирішення задачі

Джерело: побудовано автором на основі даних [49, с. 180]

Наведемо більш детальну характеристику зазначених в таблиці 3.1 переваг.

Перевагами створення екосистеми для банків є наступні:

- підвищення рівня крос-продажів. Аналіз поведінки клієнта в екосистемі – корисне джерело інсайтів для таргетованих пропозицій та генерації нових клієнтських сценаріїв у додатку;

- якісне зростання продуктових пропозицій. Коли мобільний банк вирішує більше завдань, пов'язаних із способом життя користувача, його ключовими потребами, клієнт починає частіше звертатися до сервісу – підвищується місячна та денна активність (MAU/DAU). У цьому напрямку мобільний банк починає конкурувати за увагу користувачів із life-style-сервісами та соціальними мережами;

- ефективне використання бюджету для залучення клієнта. Знайти нових користувачів складніше, ніж продати лояльному клієнту нову послугу чи продукт. У банків та фінтех-компаній є всі шанси стати інструментом із закриття найрізноманітніших нефінансових потреб клієнтів;

- посилення емоційного зв'язку із клієнтами. Екосистеми допомагають побудувати стійкий зв'язок між брендом та споживачем. Перебуваючи всередині екосистеми, користувач лояльний до того банку, який не просто дає можливість платити, а допомагає йому грамотно витратити гроші та пропонує додаткові вигоди і емоції від покупок.

Перевагами створення екосистеми для користувачів є:

- простий та зручний доступ до потрібних сервісів. Екосистема банку дозволяє тримати все потрібне під рукою та в режимі одного вікна. Доступ спрощується завдяки наскрізній ідентифікації, єдиній платіжній інфраструктурі та системі зберігання персональних даних. У клієнта швидко виробляється пріоритезація програми банку: навіть якщо він отримує інформацію про сервіс зовні, він починає перевіряти, чи є доступ до нього з екосистеми банку, оскільки так зручніше і звичніше отримати послугу;

- спрощується пошук та вибір послуг та партнерів. Екосистема створює зрозумілий користувальницький патерн пошуку та вибору сервісів. Клієнт не витрачає час і сили на вибір провайдера послуг, тому що банк вже знайшов постачальників з гарантованим рівнем якості;

- додатковий фінансовий зиск. Екосистема дозволяє користувачеві отримувати

товари та послуги на вигідних йому умовах: знижки, бонуси, розстрочки, кешбек та інші форми вигоди. Покупки всередині екосистеми дешевші, ніж за її межами;

– комплексне вирішення задач. Екосистема може закрити ланцюжок потреб. Збираючись у відпустку, клієнт може купити квиток на літак та отримати з нього кешбек, викликати таксі до аеропорту зі знижки, отримати бонуси з покупки та придбати пакет інтернету у роумінгу.

Для українського банківського сектору побудова споживчих екосистем такого формату перебуває у початковій стадії. У цей бік рухається, зокрема, ПриватБанк, але на побудову інфраструктури, що замикає в собі все споживання клієнта, потрібно не менше декількох років. За цей час можна очікувати на появу на ринку ще декілька великих екосистем, що поєднують у собі широкий набір споживчих та фінансових завдань [50].

Отже, актуальність цифрових екосистем для банківської галузі, як свідчать різні дослідження, значно зростає у зв'язку з цифровізацією та новими потребами клієнтів. Практика, безумовно, виявить і слабкі ланки екосистем, і неефективність сервісів. Цифрові екосистеми надають банкам величезну можливість створювати орієнтовані на майбутнє бізнес-моделі, залишатися актуальними для своїх клієнтів та стабільно збільшувати свої прибутки.

Для того, щоб успішно вбудуватися в інформаційне суспільство та цифрову економіку, АТ «ОТП Банк» необхідно прискорити зміну існуючої бізнес-моделі та перейти до формування фінансової екосистеми на базі використання сучасних цифрових технологій.

3.2. Механізм реалізації стратегічних напрямів розвитку організації

Зовнішня трансформація передбачає нову концепцію роботи з клієнтами, партнерами та контрагентами. У цифрову епоху бізнес будується не навколо продукту, а навколо клієнта, і це зовсім інша культура. Традиційні комунікації B2B і B2C замінюються відкритими інноваційними екосистемами, орієнтованими на клієнта. Синергія з контрагентами і партнерами, які спільно вибудовують ефективну

взаємодію з клієнтом, посилюється, здебільшого передбачаючи його очікування і потреби [51].

Нова концепція не може працювати на існуючій моделі управління та експлуатації. Декому важко уявити, що банківський продукт може мати «відносини» з клієнтами. Однак у цих відносинах також існує мета їх трансформації та оцифрування. Це забезпечить банку постійну клієнтську базу і гарантуватиме стабільні продажі [52, с. 196].

Трансформація бізнес-моделі банківської діяльності в АТ «ОТП Банк» потребує створення нової концепції роботи з клієнтами, партнерами та контрагентами на основі відкритої інноваційної екосистеми, орієнтованої на клієнта, замість традиційних комунікацій B2B і B2C. Для вирішення цієї проблеми в АТ «ОТП Банк» необхідно розробити клієнтоорієнтовану модель просування цифрових банківських продуктів з використанням сегментації клієнтів за різними критеріями і портретом середнього клієнта банку, розробленим в процесі багаторічної діяльності банку (рис. 3.3).

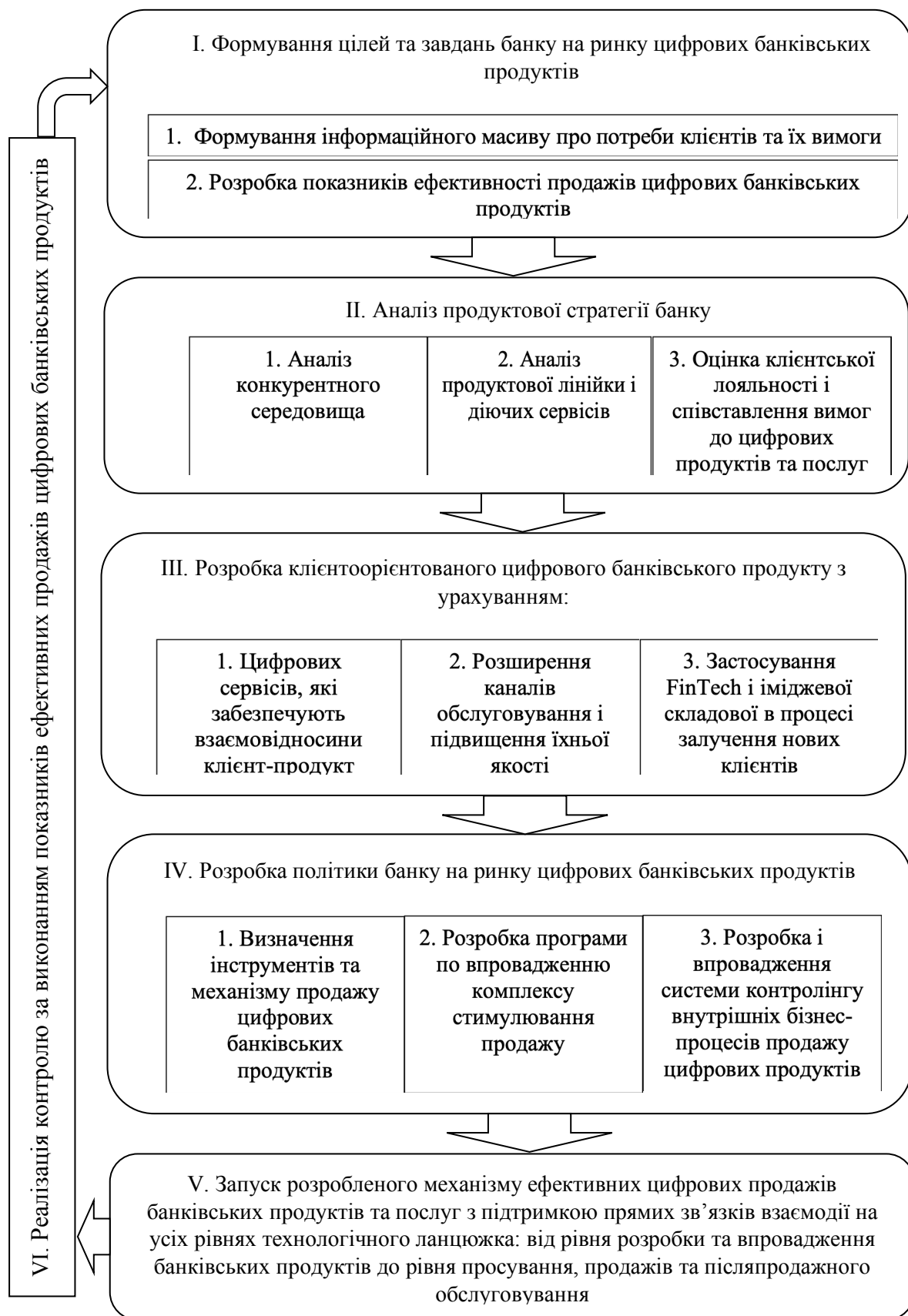


Рис. 3.3. Контурна клієнтоорієнтована модель просування цифрових банківських продуктів і послуг в АТ «ОТП БАНК»

Джерело: побудовано автором самостійно

Реалізація контурної клієнтоорієнтованої моделі спрямована на збільшення регіонального індексу забезпечення суб'єктів господарювання та населення банківськими продуктами та послугами, і, як наслідок, максимізацію прибутку АТ «ОТП БАНК».

I етап алгоритмічної моделі формування ефективної системи просування цифрових банківських продуктів і послуг базується на формуванні тактичних і стратегічних цілей банку на роздрібному ринку банківських продуктів. Ключовим аспектом на даному етапі є розробка показників ефективності просування продуктів цифрового банкінгу.

II етап зосереджений на аналізі зовнішнього середовища функціонування банку. На даному етапі ключовими напрямками є аналіз конкурентного середовища та сегментації ринку, доходів населення та поведінки споживачів, а також розробка власної конкурентної стратегії банку з урахуванням існуючих конкурентних переваг та особливостей поведінки споживачів завдяки їх соціальним інстинктам.

III етап включає розробку цифрових банківських продуктів з урахуванням вимог клієнтоорієнтування шляхом створення нових послуг, альтернативних каналів продажів та фінансових інновацій, розробку політики банку на ринку банківських продуктів, що складається з визначення інструментів та механізмів просування цифрових банківських продуктів (з урахуванням продукту, ціноутворення, продажів, управління якістю, а також політики управління персоналом для конкретного продукту або цільова група клієнтів), розробка програми впровадження комплексу стимулів, що складаються з організації особистих продажів, комплексу заходів щодо стимулювання продажів, реклами та зв'язків з громадськістю, розробки та впровадження системи внутрішніх бізнес-процесів, що впливають на механізм ефективності продажів цифрових банків. Особливу увагу при розробці клієнтоорієнтованого цифрового банківського продукту слід приділити його соціальній спрямованості, гендерним характеристикам, персоніфікації, соціальному іміджу, адекватності реклами, відповідно до демографічної ситуації в країні, повному вирішенню проблем формування відносин клієнт-продукт.

IV етап включає розробку політики банку на ринку банківських продуктів, що

складається з визначення інструментів та механізмів просування цифрових банківських продуктів, розробки та впровадження системи внутрішніх бізнес-процесів, що впливають на механізм продажів цифрового банкінгу та підвищення його ефективності.

V етап спрямований на запуск розробленого механізму ефективних продажів цифрового банкінгу: при збереженні прямої взаємодії зв'язків на кожному рівні життєвого циклу (від рівня розробки та впровадження банківських продуктів до рівня просування, продажів і післяпродажного обслуговування).

Етап VI – контрольна функція, виражена в моніторингу впровадження показників ефективних цифрових продажів банку. Застосування цієї моделі дозволить подолати прогалини в попиті та використанні цифрових банківських продуктів певними групами споживачів, у зв'язку з відсутністю кореляції між асортиментом продуктів і послуг та потребами окремих клієнтів, збільшити частку клієнтів за рахунок підвищення рівня задоволеності клієнтів банківськими продуктами та послугами.

Для успішної інтеграції в інформаційне суспільство та цифрову економіку АТ «ОТП БАНК» необхідно прискорити зміну існуючої бізнес-моделі та перейти до формування фінансової екосистеми на основі використання сучасних цифрових технологій.

Ключовим фактором створення екосистем в АТ «ОТП БАНК» є клієнти. Які продукти розробляти і в які партнерства вступати для цього залежить тільки від їх потреб.

Варто зазначити, що в АТ «ОТП БАНК», на сьогоднішній день пропонують наступні цифрові послуги:

- обмін валюти online;
- замовлення банківських карток;
- поповнення мобільного телефону;
- оплата різних послуг (інтернет, комунальні послуги тощо);
- відкриття нових депозитів;
- погашення кредитів;

- керування діючими вкладами (поповнення, зняття, зміна рахунків для виплат, зміна ознаки пролонгації);
- керування налаштуваннями карток (блокування / розблокування картки, управління лімітами операцій з використанням карток, зміна можливості проведення розрахунків картою в Інтернеті й ін.);
- перегляд детальної інформації по усіх діючих продуктах банку;
- переказ коштів на будь-які картки України;
- безкоштовний переказ коштів між власними рахунками клієнтів банківської установи;
- переказ коштів на довільні реквізити по Україні;
- налаштовувати шаблони для переказів з власних рахунків та ін. корисні функції [39].

При побудові екосистеми АТ «ОТП БАНК» необхідно розуміти потреби і вимоги цільового клієнтського сегмента.

На основі розробленої клієнтоорієнтованої моделі (рис. 3.3) може бути побудована екосистема АТ «ОТП БАНК» з умовою обов'язкового використання наступних елементів: Big Data, прогнозової аналітики, штучного інтелекту, роботизації, машинного навчання та чат-ботів, технології розподіленого реєстру (Blockchain), відкритих інтерфейсів, біометрії, Інтернету речей, віртуальної та доповненої реальності, електронних платіжних систем та інших цифрових технологій, фінансових інновацій. Їхнє впровадження в бізнес-процеси зі створення та розповсюдження цифрових банківських продуктів та послуг дозволить сформувати модулі необхідних фінансових та нефінансових послуг, що забезпечують перехід АТ «ОТП БАНК» з рівня традиційного банкінгу на рівень ринку.

Система модулів та партнерських послуг, необхідних для побудови банківської екосистеми АТ «ОТП Банк» наведена на рис. 3.4.

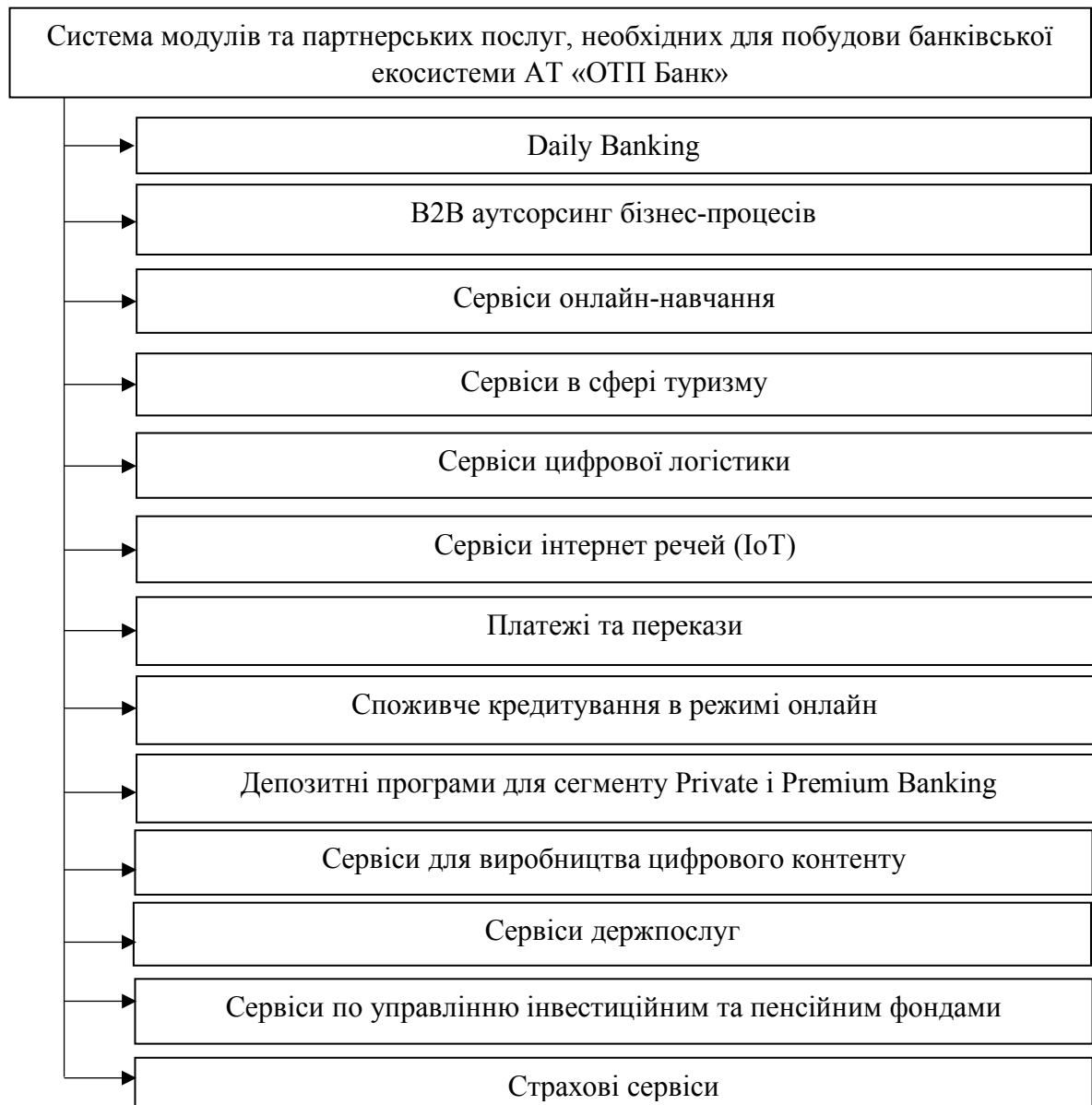


Рис. 3.4. Система модулів та партнерських послуг, необхідних для побудови банківської екосистеми АТ «ОТП Банк»

Джерело: побудовано автором самостійно

Концептуальні положення побудови екосистеми АТ «ОТП Банк» включають:

1. Технологічна трансформація традиційного банкінгу через перехід на цифрову платформу. В процесі побудови нової платформи з'явиться можливість протестувати наступні можливості:

- технологія штучного інтелекту;
- динамічний лістинг цін;
- функція «Mail-ID», яка дає клієнту банку можливість отримати доступ до всіх

послуг, що його цікавляться.

Використання вищевказаних цифрових профілів через біометричну систему призведе до накопичення максимальної кількості інформації про користувачів, учасники екосистеми банку забезпечать наявність системи ідентифікації клієнтів, уніфікованих програмних інтерфейсів, а також швидкого обміну даними тощо.

2. Створення системи кібербезпеки, в тому числі розробка власних ІТ-продуктів, що забезпечують безпеку банківських операцій і послуг.

3. Формування нового бізнес-середовища, що передбачає створення інтернет-супермаркету для бізнесу та приватних осіб, розширення продуктової лінійки, в т. ч. і для сегменту Private і Premium Banking.

4. Використання хмарних технологій та штучного інтелекту призначене для підвищення ефективності як традиційних банківських операцій (щоденного банкінгу), так і нових інноваційних послуг. Зокрема, великі дані та технології штучного інтелекту використовуються для оцінки ризиків у скорингових моделях та управлінні продажами банку. Це дозволить автоматично приймати до 99% рішень щодо кредитування, інвестування тощо, збільшувати швидкість обслуговування корпоративних клієнтів, ефективно використовувати партнерські проекти для страхування та управління інвестиціями та пенсійними накопиченнями.

Технології блокчейн дозволяють створювати децентралізовані онлайн-сервіси на основі «розумних контрактів» і підвищувати швидкість та безпеку транзакцій. Їх можна використовувати в кредитних, депозитних, страхових і інвестиційних послугах [53, с. 35].

Технології Інтернету речей використовуються для розробки небанківських послуг на основі концепції автоматичних платежів, які можуть здійснюватися різними пристроями без втручання людини, дозволяє ефективно здійснювати збір телеметричних даних і дистанційного управління. При цьому омніканальна стратегія передбачає організацію багатоканальної взаємодії з клієнтами, спрямованої на забезпечення клієнтів різними каналами продажів:

- інтернет-додатками, мобільними додатками і т.д.;
- оперативна обробка запитів клієнтів;

- отримання точної інформації про наявність товарів і послуг в кожній точці продажу;
- аналіз, моніторинг, управління лояльністю клієнтів;
- великі дані – забезпечення швидкої і грамотної обробки даних в процесі роботи з клієнтами;
- послуги – надаються банківські послуги, зокрема надання споживчих кредитів, яким характерні гнучкість і адаптивність;
- сервісне обслуговування – підтримка обслуговування клієнтів продуктів і послуг, з метою вдосконалення програмного забезпечення [54, с. 9].

Таким чином, реалізація екосистемного підходу дозволить АТ «ОТП Банк» зайняти лідируючі позиції на українському банківському ринку найближчим часом. Роблячи ставку на побудову всеохоплюючої екосистеми, АТ «ОТП Банк» повинен розвивати партнерські відносини з великою кількістю контрагентів.

Володіння клієнтською базою, розуміння переваг клієнтів і рівня доходів на основі Big Data, можливість формування індивідуальних пропозицій і дисконтна політика є ще одним критерієм успіху нової екосистеми банку. Іншими словами, існуючі клієнти, які послідовно і в довгостроковій перспективі користуються послугами банку, за умови їх поточної лояльності, охоче будуть користуватися додатковими послугами [55, с. 162].

Завдяки вчасно реалізованому наміру освоїти діджиталізацію бізнесу, АТ «ОТП Банк» має можливість створити власну цифрову екосистему з надання фінансових та нефінансових послуг на базі технологічної платформи, яка дозволяє в режимі реального часу через відкриті інтерфейси та код, хмарні технології та аналіз даних BigData сформувавши пропозицію для споживачів товарів та продуктів шляхом підключення компаній-партнерів.

Варто зазначити, що пандемія, яка спалахнула в 2020 році, сигналізує про ланцюжок змін споживчих уподобань на ринку електронної комерції, що зробило його більш динамічним. Нові учасники мають можливість вийти на ринок, сформувавши новий рівень очікувань клієнтів, підвищуючи рівень сервісу, швидкість доставки і послуг в роздріб [56]. У динамічному та мінливому середовищі учасники

ринку змушені швидко адаптуватися до вимог клієнтів. З іншого боку, клієнти банку не хочуть відчувати різницю при переході зі звичайного магазину на його онлайн-версію через веб-сайт або мобільний додаток [57].

На світовій арені рітейлу виникають і успішно тестуються нові технології, на їх основі створюються нові рішення, тому використання нових технологій можливо на довгостроковій основі [58, с. 302]. У дослідженні «Магазин майбутнього 2.0» ряд нових технологій називають «ною нормою», з якою пов'язані всі очікування основних бізнес-процесів більшості рітейлерів в найближчі 5 років [59, с. 177]. Мобільні технології, штучний інтелект і роботизовані помічники є представниками «нової норми» для світу роздрібної торгівлі. У банківському секторі використання мобільних технологій, штучного інтелекту і роботизованих помічників вже не нове, але роздрібний сектор ще далекий від створення власної «нової норми» [60]. АТ «ОТП Банк» в нинішній соціально-економічній ситуації має унікальну можливість розвивати нові ринкові ніші в рамках створених екосистем.

Так, вихід АТ «ОТП Банк» як учасника ринку електронної комерції надасть можливість:

- залучення додаткових інтернет-магазинів для розрахунково-касового обслуговування, збільшення накопичення коштів юридичних осіб на рахунках;
- залучення нових фізичних осіб користувачів інтернет-магазинів до обслуговування;
- збільшення комісійних доходів за послуги з оплати товарів та його доставки;
- надання нових послуг на кредитному ринку, для забезпечення зручності оплати обраних товарів клієнтами;
- диверсифікація бізнесу та мінімізація ризиків його втрати.

Перераховані вище позитивні сторони створення екосистеми не тільки можуть забезпечити підвищення прибутковості АТ «ОТП Банк», але і сприятимуть формуванню унікального бренду та досягненню поставлених стратегічних цілей розвитку банку.

Доцільно також провести економічну оцінку доцільності запровадження екосистеми в АТ «ОТП Банк».

Дані, які приймаються для розрахунку економічного ефекту наступні:

1. Середня заробітна плата співробітника відділу по роботі з клієнтами різних сегментів бізнесу: 17000 грн. за даними оцінки Work.ua, Додаток А

2. Чисельність працівників відділу по роботі з клієнтами різних сегментів бізнесу, яка може бути переведена на інші посади (бізнес-тренер, спеціаліст по роботі з партнерами, спеціаліст по розвитку мережі, спеціаліст по розробці банківських продуктів тощо) у зв'язку впровадженням екосистеми: 8 осіб.

Розрахуємо витрати на персонал до впровадження екосистеми:

1. На місяць: $Z_{\text{міс.}} = 8 \cdot 17000 \text{ грн} = 136000 \text{ грн./міс.};$

2. На рік: $Z_{\text{рік}} = Z_{\text{міс.}} \cdot 12 = 136000 \text{ грн} \cdot 12 \text{ міс.} = 1\,632\,000 \text{ грн./рік.};$

Таким чином, річна економія витрат на персонал в АТ «ОТП Банк» складе: 1 632 000 грн./рік.

Вартість впровадження екосистеми в банку становить 4000000 грн.

Відповідно впровадження екосистеми окупиться за:

$4000000 \text{ грн.} / 1632000 \text{ грн./міс.} = 2,5 \text{ р.}$

Отже, впровадження в АТ «ОТП Банк» екосистеми надасть змогу підвищити ефективність функціонування основних бізнес-сегментів, адже дана система поєднує в собі інноваційні рішення в сфері організації банківської діяльності та надання банківських послуг.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих напрямів

Трансформація моделі діяльності АТ «ОТП Банк» та створення екосистеми надасть змогу банку вирішити існуючі проблеми з розширенням сегменту споживчого кредитування (за рахунок підключення до екосистеми різного роду ритейлерів), залучення депозитів сегментів Private і Premium Banking (завдяки простоті оформлення, а також полегшенню взаємодії з банком – відсутність потреби звертатись у відділення). Також екосистема покликана суттєво підвищити конкурентоспроможність АТ «ОТП Банк» на ринку і його прибутковість.

З метою виявлення тенденцій зміни показників обсягу видачі споживчих

кредитів та залучення депозитів сегменту Premium Banking в АТ «ОТП Банк» у результаті створення екосистеми доцільно застосувати економетричне моделювання.

Слід зазначити, що економетричні моделі, зазвичай, дають оцінку не причинно-наслідкових зв'язків, а лише кореляцій, тому далі під «впливом» розумітимуться саме кореляції, а не причинно-наслідковий зв'язок. Крім того, слід врахувати, що в даному випадку спостерігається взаємний вплив: обсяг видачі кредитів або залучення депозитів веде до зростання доходів банку.

В таблиці 3.2 наведено вихідні дані для побудови економетричних моделей залежності величини комісійного доходу від вартості переказів з карти на картку у мобільному додатку 24/7, обсягу видачі споживчих кредитів банку від кількості клієнтів, яким видано споживчі кредити та обсягу залучення депозитів сегменту Premium Banking від кількості клієнтів сегменту Premium Banking.

Таблиця 3.2

Вихідні дані для побудови економетричних моделей

Роки	y_i Комісійний дохід від переказів у мобільному додатку 24/7, млн. грн.	x_i Вартість переказів з карти на картку у мобільному додатку 24/7	y_i Обсяг видачі споживчих кредитів банку, млн. грн.	x_i Кількість клієнтів, яким видано споживчі кредити	y_i Обсяг залучення депозитів сегменту Premium Banking, млн. грн.	x_i Кількість клієнтів сегменту Premium Banking
2018	18	6700	2878	116420	854	17381
2019	22	7400	3427	144515	1680	26171
2020	30	9000	2599	107522	2196	35013

Джерело: складено на основі даних [40]

Побудуємо парну лінійну регресійну модель, яку обчислимо за формулою (3.1):

$$y_i = a_0 + a_1 x_i + l_i, \quad (3.1)$$

де a_0, a_1 – параметри, які необхідно визначити в ході дослідження;

l_i – відхилення фактичних значень y_i від оцінки (математичного сподівання) середньої величини цих значень.

Щоб знайти параметри a_0, a_1 скористаємось методом найменших квадратів, який наголошує, що найбільше наближення, яке мають забезпечувати параметри

регресії, досягається, коли сума квадратів різниць l_i є мінімальною, обчислюється за формулою (3.2):

$$\sum_{i=1}^n l_i^2 \Rightarrow \min \quad (3.2)$$

За допомогою даного методу, та за наведеними нижче формулами (3.3), (3.4), отримаємо наступні дані:

$$a_0 = \frac{\sum_{i=1}^n y_i - a_1 \sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad (3.3)$$

$$a_1 = \frac{n \sum_{i=1}^n x_i y_i - \sum_{i=1}^n x_i \sum_{i=1}^n y_i}{n \sum_{i=1}^n x_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n x_i \right)^2} \quad (3.4)$$

Комісійний дохід від переказів у мобільному додатку 24/7:

$$a_0 = -12,552;$$

$$a_1 = 0,005;$$

Обсяг видачі споживчих кредитів банку:

$$a_0 = 303,139;$$

$$a_1 = 0,022;$$

Обсяг залучення депозитів сегменту Premium Banking:

$$a_0 = -416,111;$$

$$a_1 = 0,076.$$

Розрахункові значення функції обчислюються за формулою (3.5; 3.6; 3.7):

Комісійний дохід від переказів у мобільному додатку 24/7:

$$y_i^{\text{poz.}} = -12,552 + 0,005 \cdot x_i \quad (3.5)$$

Обсяг видачі споживчих кредитів банку:

$$y_i^{\text{poz.}} = 303,139 + 0,022 \cdot x_i \quad (3.6)$$

Обсяг залучення депозитів сегменту Premium Banking

$$y_i^{\text{poz.}} = -416,111 + 0,076 \cdot x_i \quad (3.7)$$

Середньоквадратична помилка регресії, обчислюється за формулою (3.8):

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (y_i - y_i^{\text{poz.}})^2}{n - 2}} \quad (3.8)$$

Комісійний дохід від переказів у мобільному додатку 24/7:

$$s = 0,15994$$

Обсяг видачі споживчих кредитів банку:

$$s = 36,05332$$

Обсяг залучення депозитів сегменту Premium Banking

$$s = 74,00046$$

Відносно середньовибіркового значення то його величина обчислюється за формулою (3.9):

$$\bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n y_i \quad (3.9)$$

Комісійний дохід від переказів у мобільному додатку 24/7:

$$\bar{y} = 23,33$$

Обсяг видачі споживчих кредитів банку:

$$\bar{y} = 2968,00$$

Обсяг залучення депозитів сегменту Premium Banking

$$\bar{y} = 1576,67$$

Отже, відношення середньоквадратичної помилки регресії до середньо вибіркового значення становить:

Комісійний дохід від переказів у мобільному додатку 24/7:

$$S = 145,867$$

Обсяг видачі споживчих кредитів банку:

$$S = 82,323$$

Обсяг залучення депозитів сегменту Premium Banking

$S = 21,306$

Коефіцієнт кореляції r , обчислюється за формулою (3.10):

$$R = \frac{n \sum_{i=1}^n X_i * Y_i - \sum_{i=1}^n X_i * \sum_{i=1}^n Y_i}{\sqrt{n \sum_{i=1}^n X_i^2 - (\sum_{i=1}^n X_i)^2} * \sqrt{n \sum_{i=1}^n Y_i^2 - (\sum_{i=1}^n Y_i)^2}} \quad (3.10)$$

Комісійний дохід від переказів у мобільному додатку 24/7:

$R = 0,999485993$

Обсяг видачі споживчих кредитів банку:

$R = 0,994491643$

Обсяг залучення депозитів сегменту Premium Banking

$R = 0,990996992$

Для моделі $R = 0,99$ означає, що між фактором та показником існує тісний додатний зв'язок, тобто пряма залежність.

Коефіцієнт детермінації для даної моделі обчислюється за формулою (3.11):

$$R^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (y_i^{poz} - \bar{y})^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2} \quad (3.11)$$

Комісійний дохід від переказів у мобільному додатку 24/7:

$R^2 = 0,998972251$

Обсяг видачі споживчих кредитів банку:

$R^2 = 0,989013629$

Обсяг залучення депозитів сегменту Premium Banking

$R^2 = 0,982075039$

Таким чином, згідно з прямою моделлю, залежність показника Y пояснюється саме фактором X , залученим у модель, з урахуванням специфікації моделі, на 99,8 % - для комісійного доходу від переказів у мобільному додатку 24/7; на 98,9 % - для обсягу видачі споживчих кредитів банку і на 98,2 % - для обсягу залучення депозитів сегменту Premium Banking. Можна зробити висновок, що в моделі включено значимі

фактори.

Перевіримо адекватність побудованої лінійної моделі за критерієм Фішера. Для цього розрахуємо значення F-критерію згідно з моделлю, обчислюється за формулою (3.12):

$$F_{\text{факт.}} = \frac{R^2}{1 - R^2} \cdot (n - 2) \quad (3.12)$$

Комісійний дохід від переказів у мобільному додатку 24/7:

$$F_{\text{факт.}} = 969,87$$

Обсяг видачі споживчих кредитів банку:

$$F_{\text{факт.}} = 89,99$$

Обсяг залучення депозитів сегменту Premium Banking

$$F_{\text{факт.}} = 54,772$$

Якщо розраховане значення – F критерію перевищує табличне, то з відповідною довірчою вірогідністю модель можна вважати адекватною.

За статичними таблицями F-розподілу Фішера для 5%-ого рівня значимості (задаємо довільно) та при ступенях вільності відповідно 1 (для парної регресії) і $n-2=1$ знайдемо критичне значення $F_{\text{крит}} = 10,3$.

Отже, можна зробити висновок про адекватність побудованих моделей вихідним даним за F-критерієм Фішера.

Залежність величини комісійного доходу від вартості переказів з карти на картку у мобільному додатку 24/7 наведено на рисунку 3.5.

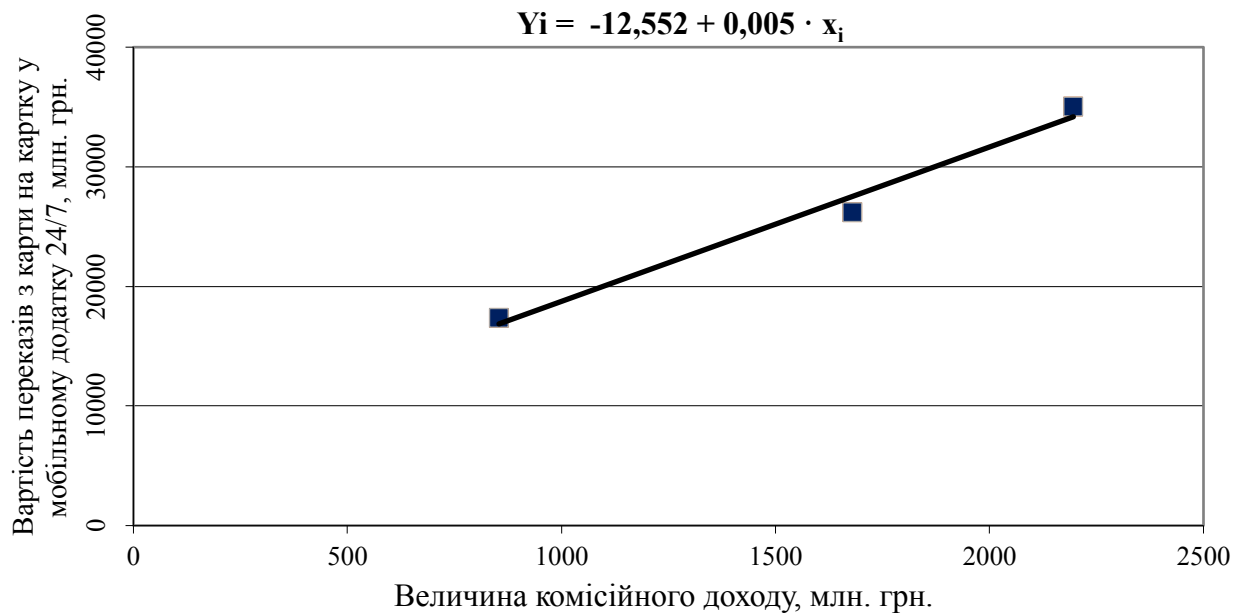


Рис. 3.5. Залежність величини комісійного доходу від вартості переказів з карти на картку у мобільному додатку 24/7

Джерело: побудовано автором самостійно

Залежність обсягу видачі споживчих кредитів банку від кількості клієнтів, яким видано споживчі кредити наведено на рисунку 3.6.

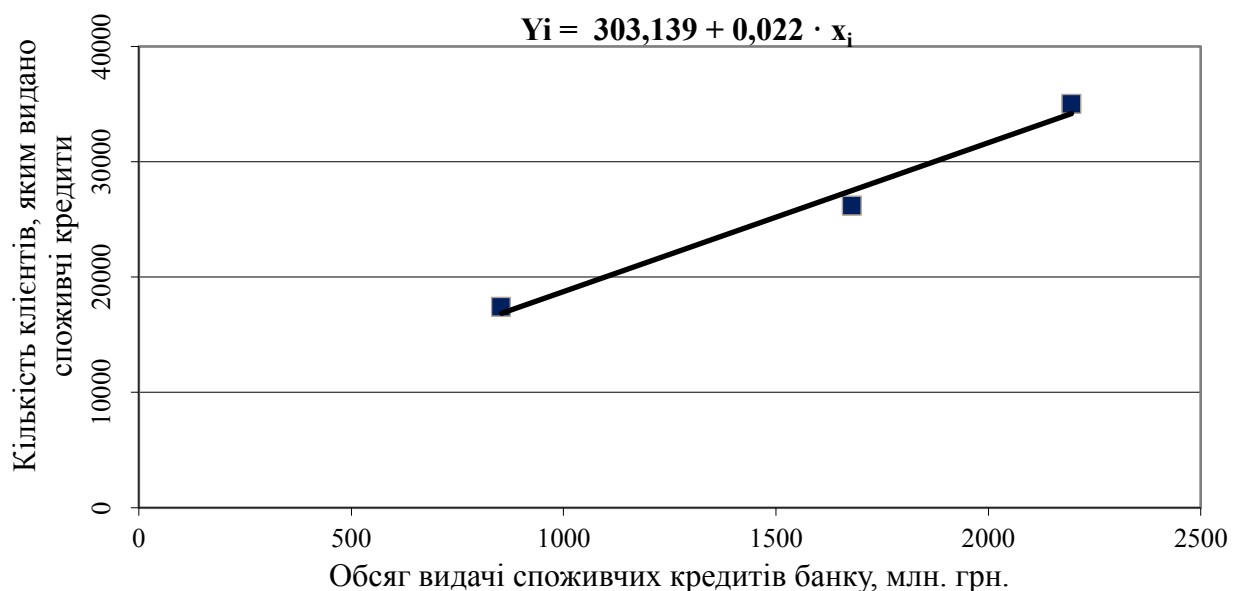


Рис. 3.6. Залежність обсягу видачі споживчих кредитів банку від кількості клієнтів, яким видано споживчі кредити

Джерело: побудовано автором самостійно

Залежність обсягу залучення депозитів сегменту Premium Banking від кількості клієнтів сегменту Premium Banking наведено на рис. 3.7.

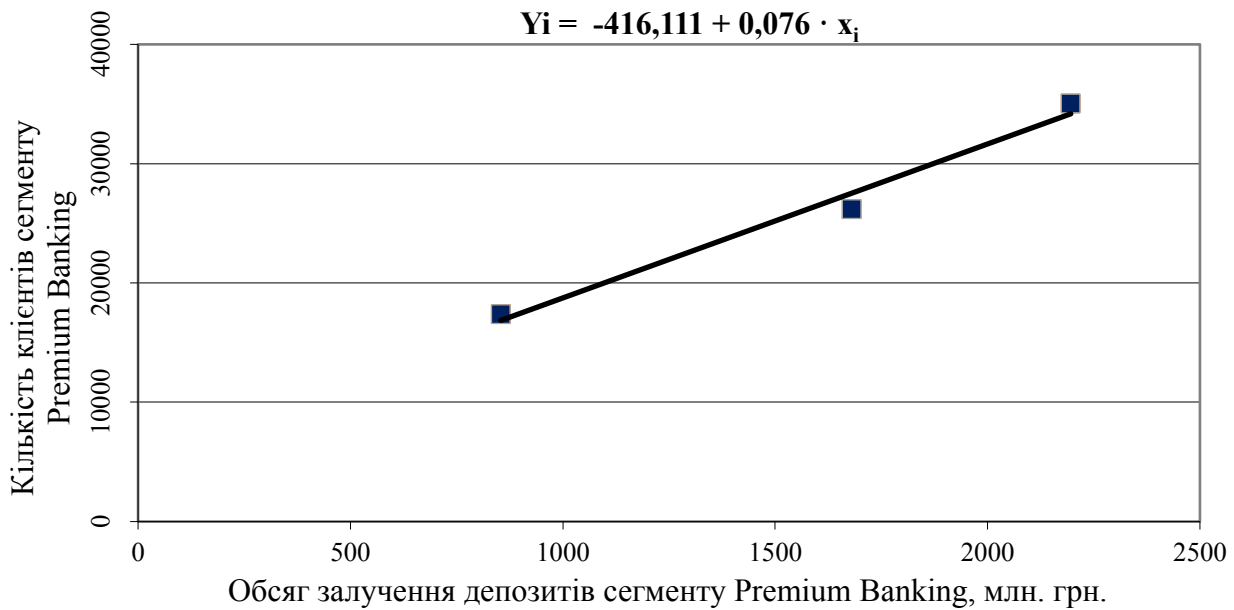


Рис. 3.7. Залежність обсягу залучення депозитів сегменту Premium Banking від кількості клієнтів сегменту Premium Banking

Джерело: побудовано автором самостійно

Бачимо, що на рис. 3.5, 3.6, 3.7 показано лінію регресії, яка встановлює залежність між змінними y_i і x_i . Реальні спостереження залежності величини комісійного доходу від вартості переказів з карти на картку у мобільному додатку 24/7, обсягу видачі споживчих кредитів банку від кількості клієнтів, яким видано споживчі кредити та обсягу залучення депозитів сегменту Premium Banking від кількості клієнтів сегменту Premium Banking.

Для оцінки залежності показників обчислимо коефіцієнти еластичності, який показує відсоткову зміну i -того показника, якщо факторний показник змінюється на 1 %, за формулою (3.13):

$$K_{pi}^e = \frac{(a_0 + a_1 d_i)' d_i}{y_i^{\wedge}} = a_1 \frac{d_i}{y_i^{\wedge}} \quad (3.13)$$

Комісійний дохід від переказів у мобільному додатку 24/7:

$K=1,6$

Обсяг видачі споживчих кредитів банку:

$K=0,9$

Обсяг залучення депозитів сегменту Premium Banking:

$K=1,2$

Таким чином, проведені розрахунки дають змогу зробити наступні висновки:

– у випадку якщо сума переказів з карти на картку у мобільному додатку 24/7 за i -ий період збільшиться на 1 %, то величина комісійного доходу збільшиться на 1,6 % і навпаки, зі зменшенням суми переказів з карти на картку у мобільному додатку 24/7 на 1 % величина комісійного доходу зменшиться на 1,6 %.

– у випадку якщо кількість клієнтів, яким видано споживчі кредити за i -ий період збільшиться на 1 %, то обсягу видачі споживчих кредитів збільшиться на 0,9 % і навпаки, зі зменшенням кількості клієнтів, яким видано споживчі кредити на 1 % обсягу видачі споживчих кредитів збільшиться зменшиться на 0,9 %.

– у випадку якщо кількість клієнтів сегменту Premium Banking за i -ий період збільшиться на 1 %, то обсяг залучення депозитів сегменту Premium Banking збільшиться на 1,2 % і навпаки, зі зменшенням кількості клієнтів сегменту Premium Banking на 1 % обсягу залучення депозитів сегменту Premium Banking зменшиться на 1,2 %.

Доцільно провести порівняння показників основних бізнес-сегментів до та після впровадження екосистеми в АТ «ОТП Банк» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Порівняння показників основних бізнес-сегментів до та після впровадження екосистеми в АТ «ОТП Банк»

Показник	Рівняння функції	До впровадження екосистеми (станом на кінець 2020 р.), млн. грн.	Після впровадження екосистеми, млн. грн.	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
1	2	3	4		
Комісійний дохід від переказів у	$y_i^{\text{роз.}} = -12,552 + 0,005 \cdot x_i$, де x_i – вартість переказів з	30,0	32,45	+2,45	+8,2

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6
мобільному додатку 24/7	карти на картку у мобільному додатку 24/7				

Обсяг видачі споживчих кредитів банку	$y_i^{\text{роз.}} = 303,139 + 0,022 \cdot x_i$, де x_i – кількість клієнтів, яким видано споживчі кредити	2599,0	2668,62	+69,62	+2,7
Обсяг залучення депозитів сегменту Premium Banking	$y_i^{\text{роз.}} = -416,111 + 0,076 \cdot x_i$, де x_i – кількість клієнтів сегменту Premium Banking	2196,0	2244,88	+48,88	+2,2

Отже, трансформація моделі діяльності АТ «ОТП Банк» та впровадження екосистеми надасть змогу банку повною мірою реалізувати свої стратегічні напрями розвитку, підвищити ефективність діяльності за рахунок збільшення кількості клієнтів, унаслідок розширення послуг та отримати конкурентні переваги на вітчизняному банківському ринку, що в кінцевому підсумку обумовить збільшення доходів банку.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що цифрові екосистеми надають банкам величезну можливість створювати орієнтовані на майбутнє бізнес-моделі, залишатися актуальними у повсякденному житті своїх клієнтів та стабільно збільшувати свої прибутки.

Для того, щоб успішно вбудуватися в інформаційне суспільство та цифрову економіку, АТ «ОТП Банк» необхідно прискорити зміну існуючої бізнес-моделі та перейти до формування фінансової екосистеми на базі використання сучасних цифрових технологій.

2. Трансформація бізнес-моделі банківської діяльності в АТ «ОТП Банк» потребує створення нової концепції роботи з клієнтами, партнерами та контрагентами на основі відкритої інноваційної екосистеми, орієнтованої на клієнта, замість традиційних комунікацій B2B і B2C. Для вирішення цієї проблеми запропоновано розробку клієнтоорієнтованої моделі просування цифрових банківських продуктів.

На основі запропонованої клієнтоорієнтованої моделі може бути побудована

екосистема АТ «ОТП БАНК» з умовою обов'язкового використання Big Data, прогнозової аналітики, штучного інтелекту, роботизації, машинного навчання та чат-ботів, технології розподіленого реєстру (Blockchain), відкритих інтерфейсів, біометрії, Інтернету речей, віртуальної та доповненої реальності, електронних платіжних систем та інших цифрових технологій, фінансових інновацій. Їхнє впровадження в бізнес-процеси зі створення та розповсюдження цифрових банківських продуктів та послуг дозволить сформувати модулі необхідних фінансових та нефінансових послуг, що забезпечують перехід АТ «ОТП БАНК» з рівня традиційного банкінгу на рівень ринку.

3. З метою оцінки ефективності створення екосистеми та виявлення тенденцій зміни показників обсягу видачі споживчих кредитів та залучення депозитів сегменту Premium Banking в АТ «ОТП Банк» в роботі було проведено економетричне моделювання.

Проведені розрахунки дали змогу встановити, що:

- у випадку якщо сума переказів з карти на картку у мобільному додатку 24/7 за i -ий період збільшиться на 1 %, то величина комісійного доходу збільшиться на 1,6 % і навпаки;
- у випадку якщо кількість клієнтів, яким видано споживчі кредити за i -ий період збільшиться на 1 %, то обсягу видачі споживчих кредитів збільшиться на 0,9 % і навпаки;
- у випадку якщо кількість клієнтів сегменту Premium Banking за i -ий період збільшиться на 1 %, то обсяг залучення депозитів сегменту Premium Banking збільшиться на 1,2 % і навпаки.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило виявити найважливіші теоретичні та практичні проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності стратегії розвитку організації та обґрунтувати підходи до їх вирішення у сучасних економічних умовах. Результати дослідження дають змогу зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що незважаючи на значну кількість публікацій, нині не існує єдиного підходу до трактування сутності та класифікації стратегій розвитку підприємства (організації).

Узагальнення підходів щодо визначення поняття стратегія розвитку організації було надано наступне її визначення: логічно обґрунтований і збалансований генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси та послідовність кроків для досягнення стратегічних цілей розвитку організації.

2. Незважаючи на безліч варіантів стратегій, їх можна обмежити двома узагальненими варіантами, кожен з яких у свою чергу може мати кілька різновидів. Використання узагальнених типів багато в чому полегшує процес розробки стратегії розвитку будь-яким підприємством.

Так, залежно від рівня прийнятих стратегічних рішень розрізняють корпоративні, конкурентні та функціональні стратегії.

За типом економічного зростання можна виділити стратегії концентрованого, диверсифікованого та інтегрованого зростання.

3. В процесі дослідження було з'ясовано, що ефективність стратегії розвитку підприємства, як рівня досягнення найкращого результату при найменших витратах, вимірюється показниками ефективності його підрозділів: кожен індивідуально і в цілому, показниками ефективності напрямку і використання фінансових потоків, матеріальних і трудових ресурсів.

Виділяють також і окремі критерії ефективності різних типів стратегії розвитку. Так, до ключових показників ефективності стратегії прискореного зростання можна віднести: забезпечення високих темпів продажів і зростання доходів, забезпечення високих показників прибутковості, збільшення чистого грошового потоку,

підвищення ринкової вартості компанії.

Загалом, у вітчизняній практиці існує три основні підходи до оцінки ефективності стратегії розвитку: ефективність стратегії розвитку як ефективність господарської діяльності підприємства, ефективність стратегії розвитку через критерії оцінки стратегії, ефективність стратегії розвитку як ступінь досягнення цілей.

4. З метою дослідження ефективності стратегії розвитку організації було обрано Акціонерне товариство «ОТП Банк», яке є банком зі 100% іноземним капіталом. Вибір обумовлений доцільністю вивчення великого банку, який має досить значний потенціал розвитку, стабільний трудовий колектив, потужну матеріально-технічну базу, налагоджену систему надання банківських послуг, кваліфікований управлінський персонал. АТ «ОТП Банк» один із провідних банків України. Він лідирує в сегменті роздрібного та преміум бізнесу.

Аналіз основних показників діяльності банку дав змогу встановити, що досвід та знання, набуті під час криз попередніх років, допомогли АТ «ОТП Банк» з честю подолати й виклики 2020 року. Так, ОТП Банк зміг суттєво наростити кредитний портфель, збільшити кількість клієнтів, утримати рівень комісійних та процентних доходів і забезпечити у 2020 р. високий фінансовий результат

5. Основними стратегічними напрямками розвитку АТ «ОТП Банк» на сьогоднішній день є:

- розвиток діджиталізації та дистанційних каналів продажу (збільшення кількості обслуговуваних клієнтів і транзакцій за рахунок впровадження нових діджитал інструментів);
- розвиток сегменту роздрібного бізнесу (розширення клієнтської бази та збільшення обсягу видачі кредитів роздрібним клієнтам);
- розвиток сегменту Private Banking (збільшення обсягу залучення депозитів приватного (роздрібного) сегменту);
- розвиток сегменту Premium Banking (розширення клієнтської бази та збільшення обсягу залучення депозитів преміум сегменту).

6. Проведене дослідження дало змогу виявити, що не за всіма стратегічними

напрямами розвитку АТ «ОТП Банк» було досягнуто поставлених цілей. Так, було визначено низьку питому вагу комісійних доходів одержаних від використання клієнтами діджитал послуг в загальній величині комісійних доходів банку, що свідчить про недостатній розвиток даного виду послуг. Також було виявлено негативну динаміку споживчого кредитування в 2020 р. Простежувалось в 2020 р. скорочення темпів росту депозитів за сегментом Premium Banking порівняно з темпами росту всіх депозитів клієнтів банку.

7. Встановлено, що актуальність цифрових екосистем для банківської галузі, як свідчать різні дослідження, значно зростає у зв'язку з цифровізацією та новими потребами клієнтів. Практика, безумовно, виявить і слабкі ланки екосистем, і неефективність сервісів. Цифрові екосистеми надають банкам величезну можливість створювати орієнтовані на майбутнє бізнес-моделі, залишатися актуальними у повсякденному житті своїх клієнтів та стабільно збільшувати свої прибутки.

Для того, щоб успішно вбудуватися в інформаційне суспільство та цифрову економіку, АТ «ОТП Банк» необхідно прискорити зміну існуючої бізнес-моделі та перейти до формування фінансової екосистеми на базі використання сучасних цифрових технологій.

8. Трансформація бізнес-моделі банківської діяльності в АТ «ОТП Банк» потребує створення нової концепції роботи з клієнтами, партнерами та контрагентами на основі відкритої інноваційної екосистеми, орієнтованої на клієнта, замість традиційних комунікацій B2B і B2C. Для вирішення цієї проблеми запропоновано розробку клієнтоорієнтованої моделі просування цифрових банківських продуктів з використанням сегментації клієнтів за різними критеріями і портретом середнього клієнта банку, створеним в процесі багаторічної діяльності банку.

На основі запропонованої клієнтоорієнтованої моделі може бути побудована екосистема АТ «ОТП БАНК» з умовою обов'язкового використання Big Data, прогнозової аналітики, штучного інтелекту, роботизації, машинного навчання та чат-ботів, технології розподіленого реєстру (Blockchain), відкритих інтерфейсів, біометрії, Інтернету речей, віртуальної та доповненої реальності, електронних платіжних систем та інших цифрових технологій, фінансових інновацій. Їхнє

впровадження в бізнес-процеси зі створення та розповсюдження цифрових банківських продуктів та послуг дозволить сформувати модулі необхідних фінансових та нефінансових послуг, що забезпечують перехід АТ «ОТП БАНК» з рівня традиційного банкінгу на рівень ринку.

9. Доведено, що трансформація моделі діяльності АТ «ОТП Банк» та створення екосистеми надасть змогу банку вирішити існуючі проблеми з розширенням сегменту споживчого кредитування (за рахунок підключення до екосистеми різного роду ритейлерів), залучення депозитів сегментів Private і Premium Banking (завдяки простоті оформлення, а також полегшенню взаємодії з банком – відсутність потреби звертатись у відділення). Також екосистема покликана суттєво підвищити конкурентоспроможність АТ «ОТП Банк» і його прибутковість.

З метою оцінки ефективності створення екосистеми та виявлення тенденцій зміни показників обсягу видачі споживчих кредитів та залучення депозитів сегменту Premium Banking в АТ «ОТП Банк» в роботі було проведено економетричне моделювання.

Проведені розрахунки дали змогу встановити, що:

- у випадку якщо сума переказів з карти на картку у мобільному додатку 24/7 за i -ий період збільшиться на 1 %, то величина комісійного доходу збільшиться на 1,6 % і навпаки;
- у випадку якщо кількість клієнтів, яким видано споживчі кредити за i -ий період збільшиться на 1 %, то обсягу видачі споживчих кредитів збільшиться на 0,9 % і навпаки;
- у випадку якщо кількість клієнтів сегменту Premium Banking за i -ий період збільшиться на 1 %, то обсяг залучення депозитів сегменту Premium Banking збільшиться на 1,2 % і навпаки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергійний підхід. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2009_19_5 (дата звернення: 01.02.2022)
2. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26(1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26\(1\)__6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26(1)__6) (дата звернення: 01.02.2022).
3. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. № 1. С. 193–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30 (дата звернення: 02.02.2022).
4. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. Економічний аналіз. 2013. Т. 12(3). С. 112–115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есан_2013_12\(3\)__25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есан_2013_12(3)__25) (дата звернення: 01.02.2022).
5. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24 (дата звернення: 03.02.2022).
6. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 11(162). С. 107–113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23 (дата звернення: 01.02.2022).
7. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 343–347.
8. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 297–303. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_41 (дата звернення: 06.02.2022).
9. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2016. № 1–2. С. 114–118. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20 (дата звернення: 03.02.2022).

10. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Траєів_2013_1_1_81 (дата звернення: 01.02.2022).

11. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ ејору_2017_1_15 (дата звернення: 04.02.2022).

12. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172.

13. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. Інтелект XXI. 2015. № 4. С. 38–45.

14. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24 (дата звернення: 06.02.2022).

15. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 8. С. 346-352.

16. Єпіфанова І. Ю. Дзюбко М. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник ОНУ ім. Т.Г. Шевченка*. 2017. Вип. 2 (55). С. 99-102.

17. Мітяєва Т. Л., Скліфос Ю. Ю. Оптимізація стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6701> (дата звернення: 17.03.2022).

18. Олійник Л.П., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/6325> (дата звернення: 06.03.2022)

19. Головінов М.І., Литвинов О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і

ознаки. Науковий вісник: Зб. науково-технічних праць. Львів: Національний лісотехнічний університет України. 2011. Вип. 21.19. С. 224-228.

20. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175–181.

21. Гуткевич С.О. Стратегія розвитку: інвестиційний вимір. Монографія. С.О. Гуткевич та інші. За ред. проф. Гуткевич С.О. Харків: Вид-во «Діса плюс», 2016. 162 с.

22. Василюк С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125.

23. Ткачук В. І., Яремова М. І., Горкуша Н. М. Формування стратегічних орієнтирів розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9590> (дата звернення: 10.02.2022).

24. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків: ХНАМГ, 2010. – 279 с.

25. Демченко Д.М., Петухова О.М. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Ефективна економіка* 2017. № 1 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5388> (дата звернення: 26.03.2022)

26. Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/73.pdf (дата звернення: 16.03.2022)

27. Дмитриева Д.М. Обоснование комплексного подхода к оценке эффективности стратегии развития интегрированной горной компании. Материалы 10-й Международной Конференции по проблемам горной промышленности, строительства и энергетики. ТулГУ. Тула, 2014, Т1, С. 391-395.

28. Артеменко Л.П. Наукові підходи до стратегічної ефективності підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2014. № 2(2). С. 115–119. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2014_2\(2\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2014_2(2)_25).

29. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию URL: <https://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=72> (дата

звернення: 06.02.2022)

30. Бондарь Ю.А. Методология разработки и оценки стратегии развития предприятия. Стратегическое планирование на межрегиональном, региональном и городском уровнях: каким будет Дальний Восток России после кризиса. М.: Московский общественный научный фонд; Дальневосточный центр экономического развития; ДВГУ. 2010. № 207. С. 235–246.

31. Казачков І.О. Сутнісний підхід до оцінки ефективності реалізації маркетингових стратегій. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». 2010. № 58. С. 36–42.

32. Максименко Д.В., Чекан Ю.Ю. Збалансована система показників у системі стратегічного управлінського обліку. Науковий вісник Мукачівського державного університету Економічні науки. 2016. № 21(16). С. 209–215.

33. Радіонова Н.Й. Методика формування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного управлінського обліку. Стратегічні вектори соціально-економічного розвитку на мікро– та макрорівні: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (17–18 листопада 2016 р.). Полтава, 2016. С. 175–179.

34. Шишкова Е.А. Способы оценки эффективности реализации стратегии развития компании. Экономический журнал. 2012. № 26. С. 111–117. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sposoby-otsenkieffektivnosti-realizatsii-strategii-razvitiya-kompanii>. (дата звернення: 06.04.2022)

35. Паламаренко Я.В. Адитивна модель оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємств спиртової промисловості на основі методики PESTEL-FAMIL(Y)-аналізу. Економіка та суспільство. 2017. № 13. С. 265- 270.

36. Campbell D., Stonehouse J., Houston B. Business Strategy: An Introduction. URL: <https://www.worldcat.org/title/business-strategy-an-introduction/oclc/52998409> (дата звернення: 19.02.2022)

37. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика URL: http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook_77.html (дата звернення: 07.02.2022)

38. Виханский О.С. Стратегическое управление URL: http://www.al24.ru/wp-content/uploads/2012/12/Виханский_Стратегическое_управление.pdf (дата звернення:

16.02.2022)

39. Офіційний сайт АТ «ОТП Банк» URL: <https://www.otpbank.com.ua> (дата звернення: 06.04.2022)

40. Фінансова звітність АТ «ОТП Банк» URL: <https://www.otpbank.com.ua/about/informations/annual-reports/> (дата звернення: 04.04.2022)

41. Андросова О. Ф., Лужанська Є. О. Стратегія банку як основа для впровадження нових видів продуктів та послуг URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/196951> (дата звернення: 04.04.2022)

42. Компанія Assenture URL: <https://www.accenture.com> (дата звернення: 12.04.2022).

43. Компанія McKinsey URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 12.04.2022).

44. Компанія Ernst & Young URL: https://www.ey.com/uk_ua (дата звернення: 12.04.2022).

45. Довгань Ж.М. Розвиток банківських екосистем: ризики і перспективи URL: <http://www.inneco.org/index.php/innecoua/article/view/83> (дата доступу 11.04.2022)

46. Нетребчук Л.О., Касян І.Ю., Шкурко В.І. Трансформація діяльності банку на базі побудови екосистеми. Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці. 2019. Вип. 1 (18). С. 330–335.

47. Компанія PricewaterhouseCoopers URL: <https://www.pwc.com> (дата звернення: 12.04.2022).

48. MobileBanking Rank 2020 URL: <https://www.markswebb.ru/report/mobile-banking-rank-2020/>

49. Волкова В.В., Витяганець І.М. Передумови трансформації банків України у екосистеми. Розвиток фінансового ринку в Україні: загрози проблеми та перспективи : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 15 жовтня 2019 р. Полтава, 2019. С. 180–183.

50. Українці обирають цифрові та безконтактні оплати як найбільш зручні й безпечні - експерти Mastercard. URL: <https://newsroom.mastercard.com/eu/uk/news->

briefs/online_contactless_payments/ (дата доступу 10.04.2022).

51. Тищенко О.І. Огляд сучасних тенденцій на ринку онлайн-банкінгу в Україні. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/206.pdf (дата доступу 10.04.2022).

52. Андрушків І. П., Надієвець Л. М. Діджиталізація в банківському секторі: світовий та вітчизняний досвід. Проблеми економіки. 2018. № 4 (38). С. 195-200.

53. Краснова І.В., Шевалдіна В.Г. Екосистема цифровізації банків. Сучасні гроші, банківські послуги та фінансові інновації в цифровій економіці : матеріали III Всеукр. наук.- практ. інтернет-конф. студентів, аспірантів і молодих вчених, 23 березня 2020 р. Київ, 2020. С. 34–37.

54. Поченчук Г.М. Екосистемний підхід на ринку фінансових послуг у цифрову епоху. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 4 (2). С. 7–15.

55. Онищенко Ю.І. Банківська діяльність в умовах розвитку цифрових технологій. Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка». 2018. Вип. 8 (73). Т. 23. С. 160–165.

56. Смирнова-Крелль О. Экосистема – кто выиграет: банк или клиент? Retail Finance : вебсайт. URL : <http://rfinance.ru/society/interviu?id=19533> (дата звернення: 12.04.2022).

57. Дяченко О. Финансовая экосистема: все в одном. NBJ: Национальный банковский журнал : вебсайт. URL : <http://nbj.ru/publs/upgrade-modernizatsiya-i-razvitie/2018/05/07/finansovaja-ekosistema-vse-v-odnom/index.html> (дата звернення: 12.04.2022).

58. Попова К.А. Создание конкурентоспособной финансовой экосистемы банка. Тенденции и перспективы развития банковской системы в современных экономических условиях : материалы Междунар. науч.-практ. конф., г. Брянск, 25 декабря 2018 г. Брянск, 2018. С. 299–305.

59. Свиридов О.Ю. Развитие банковских экосистем на основе современных цифровых технологий. Проблеми економіки. 2018. № 3. С. 176–181.

60. Длігач А.О. Цифрова трансформація як ліфт у майбутнє. URL: <https://tqm.com.ua/ua/likbez/uaarticles/cyfrova-transformaciya-yak-lift-u->

majbutnye, ((дата звернення: 12.04.2022)

61. Скільки заробляє менеджер по роботі з клієнтами в Україні? URL:
<https://www.work.ua/ru/salary> (дата звернення: 06.04.2022)

ДОДАТКИ

Додаток А

Середня заробітна плата співробітника відділу по роботі з клієнтами різних сегментів бізнесу в Україні за 2021 рік.

Менеджер по роботі з клієнтами: середня зарплата в Україні

За вакансіями

[За резюме](#)

Вся Україна

Середня зарплата

17000 грн

Розподіл зарплат

