

*Міністерство освіти і науки України*

*Сумський державний університет*

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА

ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

*Тема:* Комплексний аналіз ефективності господарської діяльності підприємства

*Спеціальність 051 «Економіка»*

*Освітня програма 6.051.00.06 «Економіка і бізнес»*

*Завідувач кафедри:* \_\_\_\_\_ */Мельник Л.Г./*

*Керівник роботи:* \_\_\_\_\_ */Дегтярєва І.Б./*

*Виконавець:* \_\_\_\_\_ */Касперук В.О./*

*П.І.Б.*

*Група:* \_\_\_\_\_ *Едн-61р* \_\_\_\_\_

*шифр*

**Суми 2020**

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Прибутковість як якісний показник діяльності підприємства	5
1.2 Види стратегій забезпечення ефективності	8
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ АТ «ОЩАДБАНК»	11
2.1 Стратегічний портрет АТ «Ощадбанк»	11
2.2 Стратегічна оцінка середовища господарювання АТ «Ощадбанк»	21
2.3 Діагностика внутрішнього середовища АТ «Ощадбанк»	30
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОРТФЕЛЯ АТ «ОЩАДБАНК»	36
3.1 Стратегічний набір та вибір стратегічних альтернатив АТ «Ощадбанк»	36
3.2 Прогнозування стратегічного плану за основними показниками підприємства АТ «Ощадбанк»	38
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	46

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 47 сторінок, основного тексту – 41 сторінка, 18 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел із 34 найменувань, 1 додаток.

Об'єкт дослідження – принципи і засади планування господарської діяльності підприємства.

Предмет дослідження – комплексний аналіз ефективності АТ «Ощадбанк».

Методи дослідження аналітичні, економіко-статистичні методи, методи системного аналізу, графічні методи.

Мета роботи – провести комплексний аналіз ефективності підприємства

У першому розділі роботи «Теоретичні засади забезпечення ефективності господарської діяльності підприємства» розглянуті зміст поняття ефективність, прибуток підприємства в сучасних економічних умовах, проаналізовано види стратегій забезпечення ефективності.

У другому розділі роботи «Аналіз фінансових результатів та ефективності господарської діяльності на прикладі АТ «Ощадбанк»» виконаний аналіз та стратегічна оцінка середовища господарювання АТ «Ощадбанк», проведено діагностику внутрішнього середовища АТ «Ощадбанк».

У третьому розділі роботи «Розробка стратегічного портфеля АТ «Ощадбанк»» запропоновані напрямки формування стратегічного набору та запропоновано стратегічні альтернативи щодо вибору стратегій забезпечення ефективності АТ «Ощадбанк», виконаний прогноз стратегічного плану за основними показниками АТ «Ощадбанк».

Ключові слова: ефективність, прибутковість, управління ефективністю.

## ВСТУП

Прибуток – це фінансова категорія, яка відображає позитивний результат господарської діяльності підприємства, характеризує ефективність виробництва і в кінцевому рахунку свідчить про обсяг і якість виробленої продукції, стан продуктивності праці, рівень собівартості. Одночасно прибуток впливає на зміцнення комерційного розрахунку, інтенсифікацію виробництва при будь-якій формі власності. Він є не лише джерелом забезпечення внутрішньогосподарських потреб підприємств, а і джерелом формування бюджетних ресурсів держави.

Тому дуже важливо для підприємства знати механізм формування прибутку та його розподілу, тому що прибуток є основним джерелом приросту власного капіталу підприємства.

Прибуток – це підсумковий показник, результат фінансово-господарської діяльності підприємств як суб'єктів господарювання. Тому прибуток відбиває їх результати і зазнає впливу багатьох чинників, перш за все, зовнішніх. Сучасні світові тенденції розвитку економіки пов'язані, перш за все, з необхідністю імплементації цілей сталого розвитку в життя[23,28,36,37,40,41,51,57,63] та рухом суспільства у напрямку його цифровізації[54,56,58,59,62]. Саме інноваційні технології, що є більш економічно ефективнішими ніж традиційні, будуть визначати майбутній інноваційний потенціал країни[8,25,27,38,47] та впливати на ефективність діяльності підприємств.

Є особливості у формуванні прибутку підприємств залежно від сфери їхньої діяльності, галузі господарства, форми власності, розвитку ринкових відносин.

Відповідно до поставленої мети визначені основні завдання дослідження:

- обґрунтувати економічний зміст та функції політики ефективності підприємства;
- узагальнити основні складові формування управління політикою ефективності підприємства;
- визначити основні особливості управління політикою ефективності АТ

«Ощадбанк»;

– проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності АТ

«Ощадбанк»;

– проаналізувати вплив управління політикою ефективності на основні показники прибутковості АТ «Ощадбанк»;

– розробити та проаналізувати стратегічний портфель АТ «Ощадбанк».

## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Прибутковість як якісний показник діяльності підприємства**

Показники прибутковості (рентабельності) забезпечують вивчення ефективності діяльності підприємства за співвідношенням ефекту (прибутку) і вартості витрачених ресурсів, а також доходів, отриманих у результаті їх використання. Для оцінки ефективності формування поточних витрат підприємства доцільно використовувати показники валової, операційної, звичайної і загальногосподарської рентабельності [9].

Валова рентабельність характеризує ефективність роботи структурних підрозділів підприємства за центрами витрат і центрами відповідальності, де відбувається формування змінних витрат, безпосередньо пов'язаних з виготовленням продукції та загальновиробничим управлінням, а також визначення виробничої собівартості. Показник дає змогу визначити скільки копійок валового прибутку, який створюється в процесі реалізації продукції, формує 1 грн. витрат виробничої собівартості.

Рентабельність операційної діяльності – свідчить про ефективність операційних витрат, пов'язаних з формуванням виробничої собівартості, загальногосподарським управлінням і збутовою діяльністю та іншими операційними витратами [15].

Рентабельність – це відносний показник ефективності роботи підприємства,

котрий у загальній формі обчислюється як відношення прибутку до витрат (ресурсів). Рентабельність має кілька модифікованих форм залежно від того, які саме прибуток і ресурси (витрати) використовують у розрахунках. В роботах [12; 13; 24; 25; 34] розглядаються аспекти управління ефективністю підприємства.

Передусім виокремлюють рентабельність інвестованих ресурсів (капіталу) і рентабельність продукції. Рентабельність інвестованих ресурсів (капіталу) обчислюється в кількох модифікаціях: рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність акціонерного капіталу.

1. Рентабельність активів ( $P_a$ ) характеризує ефективність використання всього наявного майна підприємства та обчислюється за формулою

$$P_a = \frac{\Pi_{звд}}{K_a} \cdot 100\%, \% \quad (1.1)$$

де  $\Pi_{звд}$  – прибуток від звичайної діяльності (чистий прибуток) підприємства за рік, грн.;

$K_a$  – середня сума активів за річним балансом, грн.

Обчислюючи цей показник, виходять як із загального (до оподаткування), так і з чистого (після оподаткування) прибутку. Єдиного методичного підходу тут не існує. Тому треба обов'язково зазначити, який саме прибуток узято.

Показник рентабельності сукупних активів може бути дезагрегований, якщо підприємство здійснює різні види діяльності (за її диверсифікації). У цьому разі поряд із рентабельністю всіх активів визначається рентабельність за окремими видами діяльності (наприклад, рентабельність виробництва, сервісного обслуговування, комерційної діяльності тощо).

2. Рентабельність власного капіталу ( $p$ ) відображає ефективність використання активів, створених за рахунок власних коштів і розраховується за формулою:

$$P_{вк} = \frac{\Pi_{ч}}{K_{в}} \cdot 100\% \quad (1.2)$$

де  $\Pi_{ч}$  – чистий прибуток підприємства, грн.;

$K_{в}$  – середня сума власного та порівняного до нього капіталу

підприємства, грн.;

3. Рентабельність акціонерного капіталу ( $R_{ак}$ ) свідчить про верхню межу дивідендів на акції та обчислюється так:

$$R_{ак} = \frac{Пч}{K_{ст}} \cdot 100\% \quad (1.3)$$

де  $K_{ст}$  – статутний капітал (номінальна вартість проданих акцій), грн.

Цей показник можна обчислювати також як рентабельність акціонерного капіталу від звичайних акцій. Тоді з прибутку віднімають фіксовані дивіденди на привілейовані акції, а зі статутного капіталу – номінальну вартість цих акцій.

4. Рентабельність продукції ( $R_{п}$ ) характеризує ефективність витрат на її виробництво і збут. Вона визначається за формулою

$$R_{п} = \frac{П_{рп}}{C_{рп}} \cdot 100\% \quad (1.4)$$

де  $П_{рп}$  – прибуток від операційної діяльності за певний період, грн.;

$C_{рп}$  – повна собівартість реалізованої продукції, грн.

Рентабельність продукції можна обчислювати також як відношення прибутку до обсягу реалізованої продукції. Саме в такому вигляді цей показник використовується в зарубіжній практиці.

У багатомоменклатурному виробництві поряд з рентабельністю всієї продукції обчислюється також рентабельність окремих її різновидів. Рентабельність одного виробу ( $R_i$ ) розраховується за формулою

$$R_i = \frac{Ц_i - C_i}{C_i} \cdot 100\% \quad (1.5)$$

де  $Ц_i$ ,  $C_i$  – відповідно ціна й повна собівартість  $i$ -го виробу, грн.

Для того щоб рівень прибутковості покращувався, на підприємстві повинні проводитися заходи тільки в наступному порядку:

– організаційні (удосконалення виробничої структури, удосконалення організаційної структури управління, диверсифікація виробництва, реструктуризація виробництва тощо);

– технічні (оновлення техніко-технологічної бази, переозброєння

виробництва, вдосконалення виробів, що виробляється)

– економічні важелі та стимули (удосконалення тарифної системи, форми і системи оплати праці, прискорення обігу оборотних коштів тощо) [17].

Якщо почати проводити зміни не в такому порядку, то позитивні зрушення у ефективності діяльності будуть малопомітними, або відсутніми взагалі.

## **1.2 Види стратегій забезпечення ефективності**

Стратегії розробляються для того, щоб визначити, у якому напрямку буде розвиватися підприємство, і приймати обґрунтовані рішення при виборі способу дії. Вибір керівниками конкретної стратегії означає, що із усіх можливих шляхів розвитку і способів дій, що відкриваються перед підприємствами, вирішено вибрати один напрямок, у якому воно і буде розвиватися. Без стратегії у керівника немає продуманого плану дій, немає путівника у сфері бізнесу, немає єдиної програми досягнення єдиної програми досягнення бажаних результатів.

Економічна стратегія – це комплексна програма дій, спрямована на ефективну виробничу, науково-дослідну, комерційну, фінансову та іншу діяльність, реалізація якої забезпечить здійснення місії та досягнення цілей підприємства [13].

Стратегія – це планування усіх найважливіших дій (підприємницьких, функціональних), які потрібно реалізувати, щоб забезпечити тривалий успіх підприємству [16].

Доцільність розроблення стратегії полягає в тому, що вона:

– дає визначення головних напрямків і шляхів досягнення цілей та забезпечення виживання підприємству в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;

– є способом встановлення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем;

– є інструментом координації, допомагає здійснювати діагностику



діяльності підприємства, визначаючи причини відхилень між цілями та результатами й у випадку виникнення конфліктів чи протиріч сприяє досягненню компромісів;

- підвищує готовність підприємства реагувати на непередбачені зміни, демонструє зв'язок між функціями посадових осіб, сприяє обгрунтованому управлінню [7].

Однак стратегія:

- формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;

- постійно уточнюється у процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотній зв'язок;

- через багатоцільовий характер діяльності підприємство має складну внутрішню структуру, тому формуються системи стратегій у вигляді стратегічного набору;

- є основою для створення планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків росту підприємства тощо.

Зокрема, об'єктами стратегії можуть бути продукція, капітал, максимізація прибутку, поведінка на ринку, конкурентоспроможність, технологія та інші елементи ринкової системи господарювання [9].

Для вирішення питань стратегічного управління на підприємствах створювались штаби стратегічного розвитку як підсистема при керівництві. Метою стратегічного планування на кожному підприємстві було перетворення самого стратегічного планування у своєрідну конкурентну перевагу.

Добре обгрунтована, правильно сформульована місія має реальну цінність для діяльності підприємства, оскільки:

- формує погляди вищого керівництва щодо довгострокових планів підприємства;

- знижує ризик недалекогоглядного управління та прийняття необгрунтованих рішень;

– виражає цілі організації та служить для працівників стимулом до сумлінного виконання роботи;

– допомагає менеджерам середньої ланки сформулювати завдання, цілі та прагнення відділу, поєднувати основну політику відділів із політикою й напрямом розвитку усієї компанії;

– полегшує підготовку підприємства до майбутньої діяльності [20].

При формуванні стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства основна увага акцентується на підвищенні рівня добробуту власників капіталу (підприємства) та максимізації його ринкової вартості. Водночас така головна ціль потребує певної конкретизації з урахуванням завдань та особливостей майбутнього фінансового розвитку підприємства. Система стратегічних цілей повинна забезпечити формування належних обсяжних фінансових ресурсів та високорентабельне використання власного капіталу; оптимізацію структури активів і капіталу; допустимий рівень фінансового ризику у процесі реалізації майбутньої фінансової діяльності підприємства й таке інше.

Систему стратегічних цілей фінансового розвитку підприємства слід формувати чітко й коротко, відображаючи кожну з цілей у конкретних показниках – цільових стратегічних нормативах. У ролі таких стратегічних нормативів з окремих аспектів фінансової діяльності підприємства можуть бути:

– середньорічний темп зростання власних фінансових ресурсів, які формуються з власних джерел;

– мінімальна вартість власного капіталу в загальному обсязі використаного капіталу підприємства;

– коефіцієнт рентабельності власного капіталу підприємства;

– співвідношення оборотних та необоротних активів підприємства;

– мінімальний обсяг грошових активів, що забезпечить поточну платоспроможність підприємства;

– мінімальний рівень самофінансування інвестицій;

– допустимий рівень фінансових ризиків у розрізі основних напрямків господарської діяльності підприємства [14].

Найвідповідальнішим у формуванні фінансової стратегії підприємства є розроблення фінансової політики, яка є формою реалізації фінансової ідеології і фінансової стратегії підприємства в розрізі найважливіших аспектів фінансової діяльності на окремих етапах її реалізації. На відміну від фінансової стратегії в цілому, фінансова політика формується лише за окремими напрямками фінансової діяльності підприємства, що потребують найефективнішого управління для досягнення головної стратегічної цілі такої діяльності.

У системі забезпечення реалізації фінансової стратегії передбачається формування на підприємстві центрів відповідальності різних видів; визначення прав, обов'язків та відповідальності їхніх керівників за результати їхньої діяльності; розробки системи стимулювання працівників за їхній внесок у підвищення ефективності фінансової діяльності тощо.

Оцінка напрацьованої фінансової стратегії є прикінцевим етапом розробки фінансової стратегії підприємства і проводиться за такими елементами:

- узгодження фінансової стратегії підприємства із загальною стратегією розвитку. У процесі такої оцінки виявляють ступінь узгодженості цілей, напрямків та етапів у реалізації стратегії;

- узгодження фінансової стратегії підприємства з прогнозними змінами зовнішнього фінансового середовища. У процесі такої оцінки визначають якою мірою розроблена фінансова стратегія відповідає прогнозному розвитку економіки країни та змінам кон'юнктури фінансового ринку в розрізі окремих її сегментів;

- внутрішня фінансова збалансованість стратегії. При проведенні такої оцінки визначають наскільки узгоджені між собою окремі цілі та цільові стратегічні нормативи майбутньої фінансової діяльності; наскільки узгоджені між собою за напрямком та в часі заходи щодо забезпечення її реалізації;

- можливість реалізації фінансової стратегії. У процесі такої оцінки насамперед розглядають потенційні можливості підприємства у формуванні власних фінансових ресурсів. Крім того, оцінюється рівень кваліфікації фінансових менеджерів та їхня технічна оснащеність з позиції завдань реалізації фінансової

стратегії

## **РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ АТ «ОЩАДБАНК»**

### **2.1 Стратегічний портрет АТ «Ощадбанк»**

АТ «Ощадбанк» – один із найбільших фінансових інститутів України, що має найрозгалуженішу мережу установ – близько 6000. Сьогодні послугами банку користуються всі категорії населення, що зумовлює провідну позицію банку на ринку роздрібних банківських послуг України.

АТ «Ощадбанк» був і залишається відкритою та прозорою фінансовою структурою та вбачає це пріоритетом у подальшій діяльності. Згідно Програми розвитку, банк спрямовує значні зусилля на підвищення ефективності роботи, створення системи чіткої та адекватної регламентації діяльності, забезпечення доступу всіх громадян у всіх регіонах до належних банківських послуг, надання кредитів для корпоративних клієнтів, інших банківських продуктів кредитного характеру та послуг з обслуговування платежів корпоративних клієнтів.

АТ «Ощадбанк» – єдиний банк, який у відповідності до Закону України «Про банки та банківську діяльність» має державну гарантію по вкладах населення [27].

На сьогоднішній день банк вважає, що має суттєві переваги перед комерційними банками у сфері обслуговування населення регіонів країни через розгалужену мережу. Та нині й інші установи, передусім – найбільші й великі банки активно розвивають свою мережу та опановують цей напрям діяльності, конкуруючи з банком не лише щодо рівня процентних ставок і тарифів, а й щодо просування послуг на регіональному рівні через розвиток власної мережі. Тому головним завданням банку залишається збереження завойованих позицій на регіональних ринках з метою підвищення прибутку як банку в цілому, так і його філій шляхом проведення виваженої політики щодо оптимізації мережі установ.

Сьогодні, згідно зі статистичною інформацією з сайту Національного банку України, банк впевнено посідає другу сходинку банківського олімпу за розміром чистих активів, капіталу, кредитного портфеля. Банк не лише ефективно кредитує економіку, але і залишається надійним інструментом збереження коштів і примноження особистих заощаджень населення. За обсягом депозитів фізичних осіб банк посідає також другу сходинку, згідно зі статистичною інформацією з сайту Національного банку України. Чималу роль у рішенні вкладників довірити свої заощадження АТ «Ощадбанк» відіграє той факт, що цей банк – єдиний в Україні, вклади в якому мають стовідсоткові державні гарантії.

Комерційний банк зобов'язаний щорічно публікувати свій баланс, перевірений незалежною аудиторською фірмою, у відкритій пресі. Розглянемо структуру Бухгалтерського балансу АТ «Ощадбанк» на рис. 2.1 [27].



Рис. 2.1. Дерево цілей АТ «Ощадбанк»

АТ «Ощадбанк» завжди був і залишається фінансово-кредитним інститутом загальнонаціонального масштабу з найбільш розвинутою мережею установ. Майже 6000 його установ обслуговують клієнтів у найвіддаленіших куточках країни. Крім фізичних осіб, банк протягом багатьох років ефективно обслуговує великих корпоративних клієнтів: Пенсійний фонд України, ДП «Енергоринок», НАЕК «Енергоатом», УДППЗ «Укрпошта», АТ «Укртелеком», НАК «Нафтогаз України».

Публічне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» є державним банком (див. рис. 2.2) [27].

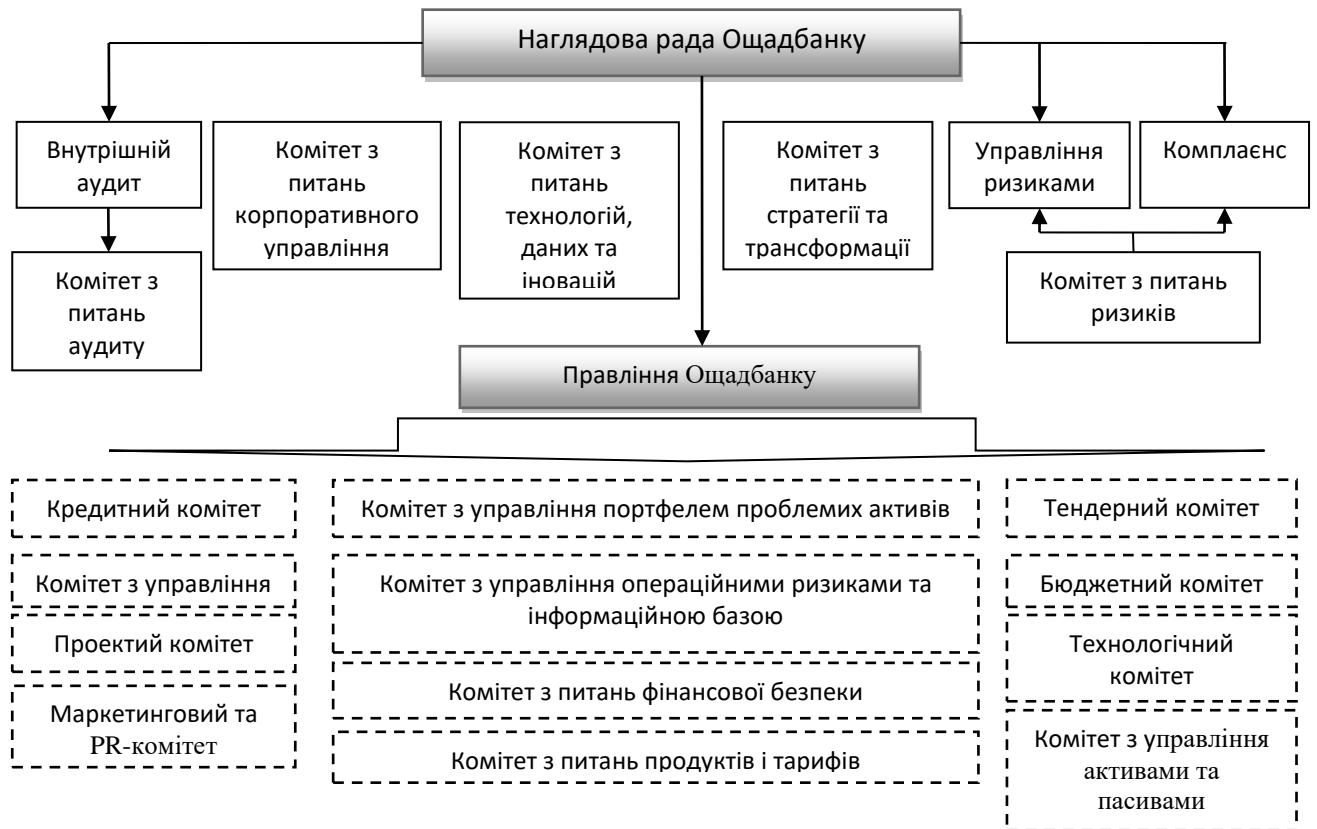


Рис. 2.2. Організаційна структура АТ Ощадбанк

Банк утворений відповідно до Розпорядження Президента України від 20 травня 1999 р. №106, Постанови Кабінету Міністрів України від 21 травня 1999 р. №876 шляхом перетворення Державного спеціалізованого комерційного ощадного банку України у відкрите акціонерне товариство «Державний ощадний банк України», тип якого відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства» змінено на публічне акціонерне товариство [27].

Отже, сьогодні АТ «Ощадбанк» – універсальна банківська установа, яка не тільки надає своїм клієнтам широкий спектр банківських послуг та продуктів, а й постійно його розширює. 2011 р. пройшов під знаком принципово якісних змін у житті банку. Він здійснив успішний вихід на ринок єврооблігацій, розмістивши 5-річні облігації участі в кредиті на суму 700 млн. дол. США. Також банк підключив 4 нові системи грошових переказів, почав емісію платіжних карт «MasterCardGold» і «MasterCardPlatinum» за програмою «MasterCardSelective» з

ексклюзивною програмою, що включає послуги консьєрж-сервісу. Активно розвивав послуги торгового еквайрінгу. З початком виплати компенсацій вкладів СРСР у банку запрацював доволі непоганий контакт-центр, в базу якого занесено всіх клієнтів Ощадного банку починаючи з 1991 року [27].

Головна місія АТ «Ощадбанк» – це забезпечення населення надійним фінансовим інструментом тривалого та гарантованого заощадження, а також підтримка економічного розвитку держави шляхом надання сучасних банківських послуг.

Стратегічна мета розвитку АТ «Ощадбанк» на 2012-2019 рр.– це впровадження сучасних банківських технологій та продуктів як основи підвищення операційної ефективності та забезпечення зваженого і стійкого зростання у довгостроковій перспективі.

АТ «Ощадбанк» прагне до максимальної відкритості та вважає за потрібне оприлюднити та суворо дотримуватися у своїй діяльності наступних принципів:

- рівність і етичність у відносинах;
- зваженість та доцільність у рішеннях;
- прозорість у підходах;
- чесність у відповідності закону;
- категоричність в дотриманні безпеки;
- відповідальність в питаннях соціального захисту;
- надійність у вирішенні питань державного значення;
- послідовність в досягненні цілей [27].

Сутність Банку відтворюється у виконанні наступних функцій:

- отримання прибутку та збільшення цінності для свого акціонера;
- задоволення потреб масової клієнтури, включаючи, головним чином, громадян України в гарантованому заощадженні та накопиченні коштів;
- реалізація попиту на банківські послуги з боку фізичних осіб, корпоративних клієнтів приватної та державної форм власності;
- реінвестиція залучених коштів в українську економіку;
- виконання функції агента державної гарантії повернення заощаджень;

- обслуговування державних програм соціального та економічного розвитку, базуючись на загальних засадах комерційної діяльності;
- в межах державної програми соціальної підтримки обслуговування верств населення, як правило із найнижчими доходами, що не мають альтернативної можливості отримувати банківські послуги;
- підвищення ефективності впровадження соціальних програм за рахунок створення замкнутого кола ресурсів державних підприємств, залучених до виконання соціальних програм на рівні країни.

Достатність власного капіталу банку досліджено у таблиці 2.1 [27].

Таблиця 2.1 – Динаміка показників достатності капіталу АТ «Ощадбанк» за 2015-2019 рр.

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Нормативне значення
Регулятивний капітал, млн. грн.	18 141	18 289	19 351	19 844	9 740	–
Норматив адекватності регулятивного капіталу, %	30,54	25,35	25,41	18,51	11,47	не менше 10%

*Джерело: побудовано на основі звітності АТ «Ощадбанк»*

Аналіз таблиці 2.1, показав, що регулятивний капітал АТ «Ощадбанк», у 2019 році склав 19351 млн. грн, що на 1210 млн. грн. більше ніж у 2015 р. [27].

Таблиця 2.2 – Показники фінансової стійкості та ефективності діяльності АТ «Ощадбанк» за 2017-2019 рр.

Показник	Значення, млн. грн.		
	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1. Активи загальні	59019133	73580300	83 415788
2. Активи дохідні	51 100 674	50 619 271	65 003 008
3. Власний капітал	16 626329	17671908	17 756391
4. Зобов'язання загальні	42392804	55908392	65659397
5. Кошти в касі та на коррахунках	5455665	5553897	6682463
6. Чистий прибуток	460601	504177	662644
7. Процентні доходи	7 680 095	8453540	10073525
8. Процентні витрати	-3513402	-3931625	-4784711

*Джерело: фінансова звітність АТ «Ощадбанк».*



Розрахунки показали, що Ощадбанк має високий рівень капіталізації і, високо надійний.

Таблиця 2.3 – Показники фінансової стійкості та ефективності діяльності АТ «Ощадбанк» за 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Оптимальне значення
1. Коефіцієнт надійності	0,37	0,31	0,27	>0,05
2. Коефіцієнт фінансового важеля	2,68	2,53	3,18	<20
3. достатності капіталу	0,27	0,24	0,23	>0,1
4. миттєва ліквідність	0,25	0,22	0,16	>0,2
5. загальна ліквідність	1,36	1,32	1,44	>1
6. ресурсна ліквідність	1,12	1,14	1,13	0,7-0,8
7. рентабельність активів, %	1,11	0,79	0,9	>1
8. рентабельність власного капіталу, %	4,15	2,79	3,3	>15
9. Чиста процентна маржа, %	6,8	7,1	6,4	>4,5
10. Чистий серед, %	9,4	10,32	10,41	>1,25

*Джерело: фінансова звітність АТ «Ощадбанк».*

Діяльність Ощадбанку характеризується значною діловою активністю, зокрема, у проведенні кредитно-інвестиційної політики. Банк підтримує значення ліквідності на необхідному рівні. Ощадбанк має досить низькі рівні рентабельності активів та власного капіталу. Але, поряд з цим, діяльність банку характеризується високими значеннями чистої процентної маржі та чистого спреду. Це означає, що банк має високу здатність створювати процентний дохід та узгоджену процентну політику. Фінансова стійкість Ощадбанку знаходиться на високому рівні.

Регулятивний капітал банку є одним з найважливіших показників діяльності банку, основним призначенням якого є покриття негативних наслідків різноманітних ризиків, які банк бере на себе в процесі діяльності [22].

Зменшення адекватності регулятивного капіталу являється результатом значного зростання активів, зважених за ризиком, відносно збільшення регулятивного капіталу банку.

З метою аналізу фінансової стійкості було здійснено розрахунок наступних показників (табл. 2.4) [27].

Таблиця 2.4 – Динаміка показників фінансової стійкості АТ «Ощадбанк» 2015-2019 рр.

Найменування показника	Умовні позначення	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт надійності	Кн	0,31	0,27	0,23	0,18	0,04
Коефіцієнт фінансового важеля	Кфв	3,26	3,7	4,32	5,48	20,68
Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів	Кук	0,24	0,21	0,19	0,15	0,05
Коефіцієнт захищеності власного капіталу	Кзк	0,14	0,17	0,18	0,17	0,52
Коефіцієнт мультиплікатора статутного капіталу	Кмк	5,01	5,65	5,84	4,13	5,28

*Джерело: розраховано на основі звітності АТ «Ощадбанк»*

Аналіз коефіцієнту надійності, коефіцієнту фінансового важеля, коефіцієнту участі власного капіталу у формуванні активів, коефіцієнту захищеності власного капіталу, коефіцієнту мультиплікатора статутного капіталу показує, що за останні роки фінансова стійкість банку значно знизилась, пов'язано це з складною політичною і економічною ситуацією в Україні та в банківському секторі в загальному [7].

Отже, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що у 2019 р. АТ «Ощадбанк» є фінансово не стійкою установою перш за все це пов'язано з тим що протягом 2015-2019 рр. спостерігаються значні збитки у діяльності банку, через втрату Кримського регіонального та Донецького і Луганського обласних управлінь. В цілому фінансовий стан АТ «Ощадбанк» є задовільним.

Спираючись на проведені розрахунки видно, що коефіцієнт надійності (співвідношення капіталу банку і залучених коштів за мінімально допустимого значення не менше 5,0%) поступово знижувався, так в 2015 р. він становив 31%, що свідчило високу надійність, тобто банк досяг того рівня, за якого не залежить від

стихій у залученні вільних коштів грошового ринку, бо має вдосталь своїх, які можна розміщати в кредити господарюючим суб'єктам та в інвестиції. Однак у 2019 р. значення коефіцієнта надійності опустилось нижче допустимого значення і становило 4%, дане значення свідчить про високу залежність банку від обсягу залучення коштів. На основі аналізу показника надійності можна зробити висновок, що протягом 2015-2019 рр. надійність АТ «Ощадбанк» поступово знижувалась і в 2019 р. сягнула критичного показника, причиною цього послугувало значне зменшення розміру власного капіталу до 7340404 тис. грн [5].

Не менш важливим показником є коефіцієнт фінансового важеля, який відображає здатність банку до залучення коштів на фінансовому ринку. Розрахунок показує, що коефіцієнт фінансового важеля при максимально допустимому співвідношенні становив у 2015 р. 3,26, дане значення свідчить не тільки про зменшення активності банку щодо залучення вільних коштів на грошовому ринку, але й про паралельне збільшення його фінансової стійкості, а у 2018 р. – 20,68. Це свідчить про те, що банк підвищив активність щодо залучення вільних коштів на грошовому ринку, однак фінансова стійкість значно знизилась.

Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів протягом аналізованого періоду зменшився на 0,19 і становив 0,05, що свідчить про зменшення використання власного капіталу і як наслідок збільшення в 2019 р. коефіцієнта захищеності власного капіталу на 0,38 до 0,52 порівняно з 2015 р. що є позитивно і вплинуло на фінансову стійкість АТ «Державний ощадний банк України». Що стосується коефіцієнта мультиплікатора капіталу, що характеризує ступінь покриття активів акціонерним капіталом, то за оптимального співвідношення 12,0-15,0 разів він у 2015 р. становив 5,01, а у 2019 р. зріс до 5,28 рази. Це свідчить, насамперед, що темп зростання активів значно перевищує темп зростання акціонерного капіталу. Оцінку фінансової стійкості можна здійснювати за допомогою математично-статистичних методів, зокрема, факторного аналізу, дискримінантного аналізу, нелінійного оцінювання [9].

Звертаючи увагу на те, що критерії стійкості діяльності в економіці застосовуються для характеристики складних динамічних систем, то діяльність банку, яка підвладна впливу великого числа випадкових і невідповідних факторів, слід оцінювати саме із застосуванням критерію стійкості. Для узагальнення результатів аналізу за наведеними критеріями, розрахуємо додатково синтетичний показник, як суму значень віднормованих коефіцієнтів, користуючись при цьому адитивним принципом побудови загальної формули:

$$(2.1)$$

де СПфс – синтетичний показник фінансової стійкості;

Кі, Ні – відповідно поточне та нормативне значення і-того показника.

Оскільки після нормування кожен з доданків у формулі має бути більше одиниці, то при трьох доданках оптимальним значенням коефіцієнта буде значення не менше 3. Результати розрахунків наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників фінансової стійкості АТ «Ощадбанк» за період з 2015-2019 рр.

Звітна дата	Мультиплікатор статутного капіталу	Показник загальної ліквідності	Рентабельність активів	Синтетичний показник
2015 р.	3,79	1,31	1,66	6,76
2016 р.	4,43	1,27	0,84	6,54
2017 р.	4,83	1,23	0,77	6,83
2018 р.	5,90	1,18	(-)8,84	(-)1,76
2019 р.	19,32	1,05	(-)8,65	11,72

*Джерело: розраховано на основі звітності АТ «Ощадбанк»*

Після нормування кожен із коефіцієнтів в таблиці має бути більше одиниці, то по трьох доданках оптимальне значення синтетичного показника має бути не менше 3, в АТ «Ощадбанк» він склав 6,76 в 2015 р. та мав тенденцію до спаду, однак в 2019 р. він зріс до 11,72.

На підставі отриманих розрахунків можливо зробити наступні висновки щодо показників фінансової стійкості АТ «Ощадбанк»:

– значення мультиплікатора знаходиться нижче рекомендованого значення (від 8 до 25);

– за критерієм рентабельності банк може бути віднесений до фінансово нестійкого, так як протягом 2015-2019 рр. спостерігається тенденція щодо спаду показника [27].

У 2019 р. АТ «Ощадбанк» увійшов до першої групи комерційних банків України та за основним фінансовими показниками зберіг свої позиції у ТОП-5 українських банків, а саме: – 3-тє місце за розміром власного капіталу; – 2-ге місце за обсягами активів; – 2-ге місце за обсягом депозитів фізичних осіб. Банк є лідером кредитування реального сектора економіки України та посідає друге місце серед банків України за кредитами, наданими юридичним особам.

## **2.2 Стратегічна оцінка середовища господарювання АТ «Ощадбанк»**

Проаналізуємо рейтинги оцінки репутації українських банків. Так, компанія «NOKsFishes» за допомогою експертних глибинних інтерв'ю провела репутаційне дослідження банківського ринку Goodwill – фактор за три квартали 2018 р. в розрізі п'яти репутаційних блоків: «Маркетинг», «Продукт», «Бізнес», «Зовнішні комунікації», «Внутрішні комунікації». У досліджувану сукупність увійшли 23 банки: CreditAgricole, OTPBank, PlatinumBank, UniCreditBank, UniversalBank, VABBank, Альфа-банк, Банк «Південний», ВТБ Банк, Дельта банк, Імексбанк, Індустріалбанк, Надра Банк, Правекс-Банк, ПриватБанк, Промінвестбанк, ПУМБ, Райффайзен Банк Аваль, Ощадбанк, УкрСиббанк, Фідобанк, Фінанси та Кредит, Банк «Хрещатик». За підсумком 2018 р., Альфа-Банк Україна став найбільш схвалюваним банком серед трьох опитаних експертних груп: «фінансові журналісти», «регулятори ринку»[9].

Компанія MPP Consulting щорічно проводить Топ-100 національних брендів за оцінкою потенційної ринкової вартості брендів, яке включає

виключно вартість торгової марки (імені) без урахування виробничих потужностей, інфраструктури компанії, патентів, винаходів та інших матеріальних або інтелектуальних цінностей (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Рейтинг Топ-100 національних брендів банків за 2015-2019 рр.  
(на прикладі 5 банків України)

Бренд банку	Вартість бренду, млн дол. (місце в Топ-100)				
	2019	2018	2017	2016	2015
ПриватБанк	195 (9)	210,0 (4)	119,0 (13)	72,5 (22)	46,0 (19)
Дельта банк	23,0 (53)	17,9 (64)	–	–	–
Правекс-банк	10,1 (88)	11,0 (88)	31,0 (47)	32,2 (46)	–
Укрсоцбанк	–	–	–	23,3 (61)	20,9 (69)
Ощадбанк	–	–	–	–	14,0 (86)

*Джерело: побудовано на основі [9, с. 67]*

Також серед вітчизняних рейтингів, які впливають та оцінюють репутацію банків, можна виділити рейтинг стійкості банків від порталу «Мінфін», де аналізуються від 1 до 5 балів показники стресостійкості (якість активів; якість фондування; прибутковість; ліквідність; достатність капіталу; масштаб діяльності) і лояльності клієнтів банку (частка банку на ринку роздрібних депозитів; абсолютне зростання роздрібного портфеля вкладів; відносне зростання роздрібного портфеля вкладів; досвід роботи на ринку; платіжна репутація банку) і рейтинг надійності банківських депозитів від рейтингового агентства «Стандарт рейтинг».

Після проведення такого аналізу банк може чітко визначити, які з наявних факторів зовнішнього середовища мають істотний позитивний та негативний вплив на поточну та майбутню його діяльність. Матриця для проведення PEST-аналізу представлена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Матриця PEST-аналізу для АТ «Ощадбанк»

Фактори	Можливості	Загрози
Політичні фактори	Стабільність уряду, державне регулювання конкуренції в банківському секторі, антимонопольне законодавство.	Податкова політика держави щодо банківського сектору, зміни в законодавстві щодо банківських установ, бюрократизація та рівень корупції.
Економічні фактори	Зміни облікової ставки НБУ, економічна стабільність у країні.	Високий рівень інфляції, високий рівень безробіття, зміна цін на ресурси, що впливають на величину витрат банківської установи, курси валют.
Соціальні фактори	Активність споживачів, ріст матеріального благополуччя населення, покращення демографічної ситуації в країні, соціальна мобільність населення, вимоги до якості банківських продуктів та рівня сервісу.	Неосвіченість населення щодо фінансових послуг, негативний вплив ЗМІ, релігійні чинники, швидкі зміни потреб населення.
Технологічні фактори	Розвиток технологій, активне використання інноваційного потенціалу.	Великі витрати на впровадження інноваційних технологій, низький рівень інформаційної безпеки банківських установ

Після визначення основних можливостей та загроз зовнішнього середовища банку необхідно оцінити значимість кожного з факторів (здійснюється шляхом присвоєння кожному з факторів певної ваги від одиниці до нуля, але загальна сума показника ваги повинна дорівнювати одиниці) та виставити за п'ятибальною шкалою оцінку фактору на стратегію банку.

Далі необхідно розрахувати сумарну оцінку шляхом множення ваги фактору на силу його впливу. Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності банку реагувати на поточні та прогнозовані фактори зовнішнього середовища. Проведені розрахунки значимості факторів представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз впливу зовнішніх факторів на діяльність АТ «Ощадбанк»

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Загрози			
Податкова політика держави щодо банківського сектору	0,07	4	0,28
Зміни в законодавстві щодо банківських установ	0,09	3	0,27
Бюрократизація та рівень корупції	0,08	4	0,32
Високий рівень інфляції	0,12	5	0,6
Високий рівень безробіття	0,07	4	0,28
Зміна цін на ресурси, що впливають на величину витрат банківської установи	0,09	2	0,18
Курси валют	0,12	5	0,6
Неосвіченість населення щодо фінансових послуг	0,1	2	0,2
Негативний вплив ЗМІ	0,08	3	0,24
Релігійні чинники	0,03	1	0,03
Швидкі зміни потреб населення	0,04	1	0,04
Великі витрати на впровадження інноваційних технологій	0,05	3	0,15
Низький рівень інформаційної безпеки банківських установ	0,06	4	0,24
Разом	1		3,43
Можливості			
Стабільність уряду	0,09	4	0,36
Державне регулювання конкуренції в банківському секторі	0,09	4	0,36
Антимонопольне законодавство	0,07	4	0,28
Зміни облікової ставки НБУ	0,11	5	0,55
Економічна стабільність у країні	0,11	4	0,44
Активність споживачів	0,08	3	0,24
Ріст матеріального благополуччя населення	0,12	5	0,6
Покращення демографічної ситуації в країні	0,04	2	0,08
Соціальна мобільність населення	0,07	2	0,14
Вимоги до якості банківських продуктів та рівня сервісу	0,07	4	0,28
Розвиток технологій	0,1	3	0,3
Активне використання інноваційного потенціалу	0,05	3	0,15
Разом	1		3,78

Дані табл. 2.8 свідчать про те, що АТ «Ощадбанк» загалом готовий до впливу позитивних та негативних факторів зовнішнього середовища. Оскільки банк вже їх дослідив, то в майбутньому він зможе ефективно управляти цими факторами.

У відповідності до вимог зарубіжної практики показник рівня дохідних активів не має бути меншим ніж 93%. В українських банках ці вимоги дещо



нижчі, тому 89%, що демонструє банк з подальшим приростом цього коефіцієнта свідчить про наявність достатньої кількості дохідних активів.

Таблиця 2.9 – Аналіз показників ділової активності у частині активів за даними АТ «Ощадбанк» за 2017-2019 рр.

№	Назва показників	Умов. позн.	Сума на дату, в тис. грн.			Темп змін
			2017 р.	2018 р.	2019 р.	
1. У частині активів						
а) Вихідні дані, тис. грн.						
1.	Активи загальні	Аз	20 714 713,00	41 555 340,00	57 908 738,00	279,55
2.	Активи дохідні	Ад	16 850 824,00	35 163 584,00	51 652 490,00	306,53
3.	Кредитний портфель	КР	9 727 446,00	14 029 078,00	17 244 223,00	177,27
4.	Вкладення в цінні папери	ЦПП	5 791 831,00	11 364 914,00	21 467 577,00	370,65
5.	Прострочені і безнадійні кредити	КРп	3 453 781,00	8 281 327,00	8 301 812,00	240,37
б) Коефіцієнти ділової активності активів						
1.	Рівень дохідних активів (р.2/ р.1)	Кда	0,81	0,85	0,89	+0,08
2.	Кредитна активність (р.3/ р.1)	Ккра	0,47	0,34	0,30	-0,17
3.	Інвестиційна активність в цінних паперах (р.4/р.1)	Кіа	0,28	0,27	0,37	+0,09
4.	Інвестиції у дохідних активах (р.4/ р.2)	Кіда	0,34	0,32	0,42	+0,08
5.	Проблемні кредити (р.5/р.3)	Кпкр	0,36	0,59	0,48	+0,12

*Джерело: розраховано на основі [27]*

Нормативне значення коефіцієнта кредитної активності знаходиться в межах 65-75%. АТ «Ощадбанк» показує 30% за результатами 2019 р. свідчать про слабку та розмірену кредитну політику, що в подальшому може негативно відобразитися на прибутковості банківської установи.

До того ж існує тенденція до зменшення по цьому показнику, про що свідчить темп зміни – за останні три роки коефіцієнт зменшився на 17%. Подібні перетворення тісно пов'язані з рівнем загальної інвестиційної активності в цінних паперах, оскільки чим вищий рівень цього показника, тим менший коефіцієнт

кредитної активності. Значення коефіцієнта інвестицій в дохідних активах необхідно аналізувати в динаміці. Його приріст свідчить про позитивну тенденцію і збільшення банківської рентабельності. За період, що проаналізовано спостерігається повільний, але впевнений приріст цього показника – 8%. В той же час частка проблемних кредитів за період значно зросла (на 12%) і становить 48%. Це показує неефективність кредитної політики банки, зростання рівня кредитного ризику та низьку якість управлінських рішень.

Таблиця 2.10 – Аналіз показників ділової активності у частині пасивів за даними АТ «Ощадбанк» за 2017-2019 рр.

№	Назва показників	Умов. позн.	Сума на дату, в тис. грн.			Темп змін
			2017 р.	2018 р.	2019 р.	
2. У частині пасивів						
а) Вихідні дані, тис. грн.						
1.	Пасиви загальні	Пзаг	20 714 713,00	41 555 340,00	57 908 738,00	279,55
2.	Залучені кошти всього	Зк	12 815 694,00	30 151 548,00	51 764 876,00	403,92
3.	Строкові депозити	Дс	7 383 212,00	15 657 828,00	27 111 516,00	367,21
4.	Міжбанківські кредити одержані	МБК од.	6 265 544,00	6 634 173,00	934 134,00	14,91
5.	Кредитний портфель	КР	9 727 446,00	14 029 078,00	17 244 223,00	177,27
6.	Активи дохідні	Ад	16 850 824,00	35 163 584,00	51 652 490,00	306,53
б) Коефіцієнти ділової активності пасивів						
1.	Активність залучення коштів (р.2/р.1)	Кзк	0,62	0,73	0,89	+0,27
2.	Активність залучення між-ких кредитів (р.4/р.1)	КЗМБК	0,30	0,16	0,016	-0,284
3.	Активність залучення строкових депозитів (р.3/р.1)	Кзсд	0,36	0,38	0,47	+0,11
4.	Активність використання залучених коштів у дохідні активи (р.2/р.6)	Кзда	0,76	0,86	1,00	+0,24
5.	Активність використання залучених коштів у кредитному	Кзкр	0,76	0,47	0,33	-0,43

	портфелі (р.5/р.2)					
6.	Активність викор. строкових депозитів у кредитному портфелі (р.3/р.5)	Кдск р	0,76	1,12	1,57	+0,81

*Джерело: розраховано на основі [27]*

Нормативне значення коефіцієнту активності залучення коштів знаходиться в межах 0,70-0,85. Зростання цього коефіцієнту за період, що розглядається, дуже стрімке – 27%. Саме значення коефіцієнта за останній період знаходиться на рівні 89%. Це більше норми і може свідчити про занадто агресивну політику в питанні залучення коштів. Коефіцієнт активності залучення міжбанківських кредитів знаходиться на рівні 1% і демонструє значний спад у порівнянні з попередніми роками. Але подібне значення занадто низьке, оскільки за оптимальних обставин цей показник варіює в межах 15-20%. По результатам, що отримані після підрахунку коефіцієнта залучення строкових депозитів, лише значення останнього періоду знаходяться в межах норми – 47% (40-50%). Це показує, що лише в 2018 р. банк отримав необхідний рівень забезпечення по строковим депозитам.

За результатами аналізу ділової активності АТ «Ощадбанк» протягом 2017-2019 рр., фінансова установа демонструє поступове зростання по більшості критеріїв аналізу. Але не зважаючи на це в банку існує певний дисбаланс між обсягом кредитних та депозитних активів, що свідчить про неефективність та недоліки кредитної політики. Цю ситуацію могли спричинити багато факторів, основними з яких є наступні: кризова ситуація в країні, вплив клієнтів від банківської сфери, приналежність банку до державних, політика НБУ.

Корпоративний імідж – це образ фірми, що запроваджений задля здійснення впливу на суспільство, клієнтів, партнерів, конкурентів, державні органи та інших учасників економічних відносин з метою популяризації, отримання прибутку тощо [16].

Створення іміджу банку – це одна з найважливіших частин стратегії банківської установи. Імідж, що визиває в зовнішніх та внутрішніх користувачів

банківського продукту приємні враження, здатний підтримувати діяльність фінансової організації на протязі довгих років.

Проаналізувавши виділимо системні складові репутації банку за групами контактних груп (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Системні складові репутації банку за групами стейкхолдерів

Групи стейкхолдерів		Фактори, які впливають на ділову репутацію
Зовнішні стейкхолдери		
Репутація банку як бізнес-партнера	Інвестори	інформаційна відкритість та прозорість, рівень корпоративного управління, фінансова стійкість, прибутковість, забезпечення високої доходності інвестицій, динаміка розвитку банку, оцінка банку міжнародними та національними рейтинговими агентствами, наявність великих, авторитетних клієнтів і партнерів
Репутація банку у бізнес-спільноті	Інші банки	використання інноваційних технологій, якість та наявність банківських продуктів, кредитоспроможність банку, фінансова стійкість
Репутація серед клієнтів	Клієнти	якість банківських продуктів та послуг, доступна цінова політика, історія банку (тривалість роботи на ринку), оцінка банку міжнародними та національними рейтинговими агентствами, професіоналізм персоналу, ділова та особиста репутація співробітників; зручне розташування і наявність філіальної мережі, наявність авторитетних клієнтів
Репутація у ЗМІ	Засоби масової інформації	відкритість та прозорість бізнесу; наявність ефективної системи інформування про банк;
Репутація у владних структурах	Державні органи та фонди	дотримання чинного законодавства України, повнота сплати податків, соціальна відповідальність та захист довкілля
Внутрішні стейкхолдери		
Репутація банку як роботодавця	Персонал	справедлива оплата праці, мотивація, можливість кар'єрного зростання, соціальна відповідальність
Репутація власників та топ-менеджменту банку	Акціонери	фінансова стійкість, прибутковість, дивідендна політика, інформаційна відкритість та прозорість
	Репутація першої особи	ділові та особисті якості, стаж роботи, професіоналізм, авторитет і зв'язки

*Джерело: побудовано на основі [27].*

На сьогодні управління діловою репутацією є необхідною передумовою ефективного функціонування банку. Для більш глибокого дослідження сутності поняття нами розроблена дворівнева класифікація факторів: зовнішніх (на мікро- та макрорівнях) і внутрішніх (фінансових та нефінансових), яка наведена на рис. 2.3.

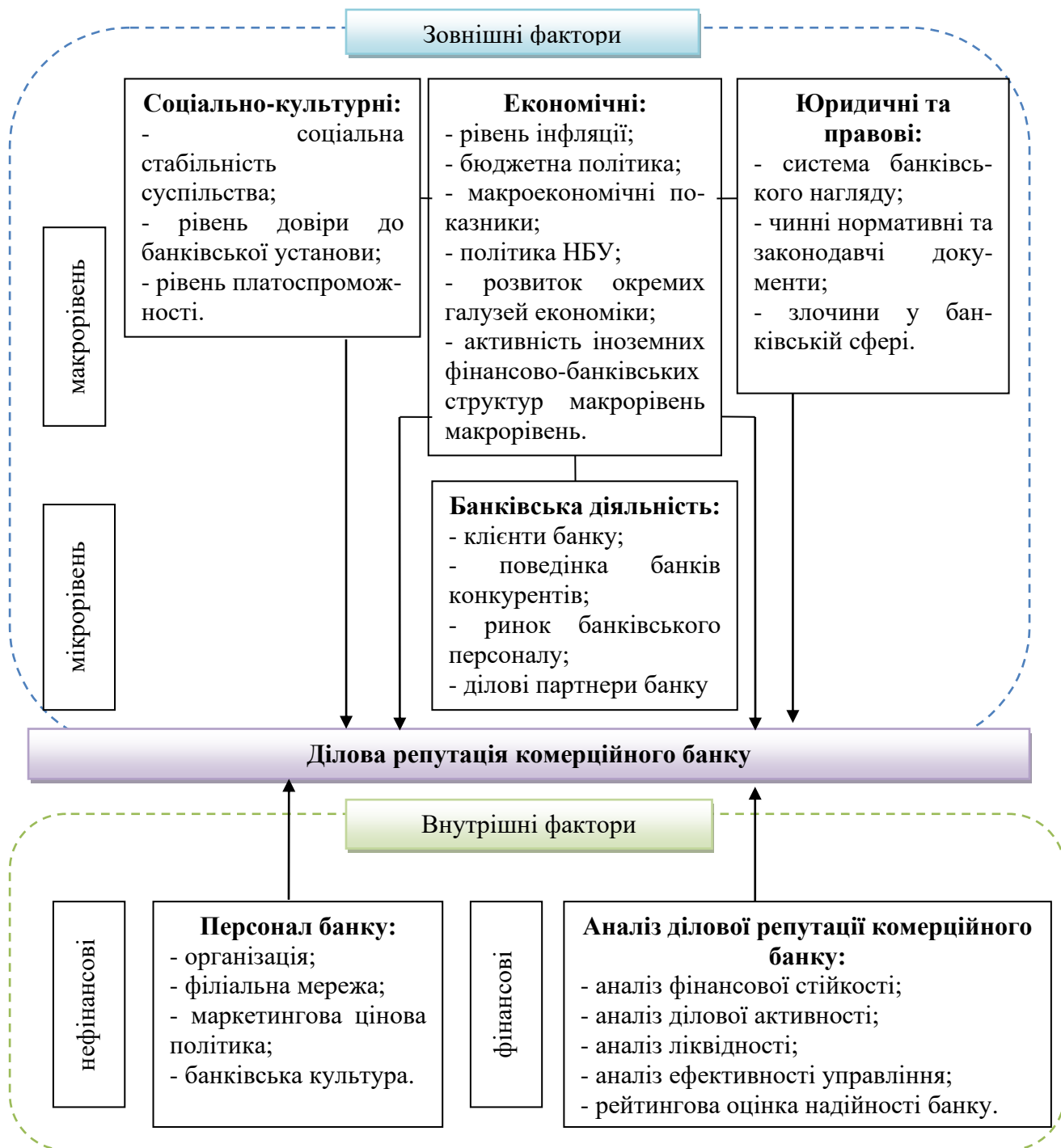


Рис. 2.3. Класифікація факторів, що впливають на управління діловою репутацією комерційного банку [21]

Вказані фактори є взаємопов'язаними, взаємообумовленими та взаємозалежними. Слід зазначити, що кожен із факторів у конкретних умовах може сприяти підвищенню чи зменшенню ділової репутації комерційного банку.

Найбільш повне формування аналітичного забезпечення управління діловою репутацією комерційного банку для забезпечення інтересів його ділових партнерів можливе за умови проведення економічного аналізу ділової репутації комерційного банку за окремими напрямками із використанням системи показників для кожного із них, а саме: фінансової стійкості; ділової активності; ліквідності; ефективності управління; рейтингової оцінки надійності.

### 2.3 Аналіз і діагностика внутрішнього середовища АТ «Ощадбанк»

Оцінивши діяльність АТ «Ощадбанк», складемо порівняльну характеристику сторін для SWOT-аналізу та визначили рівень значимості кожної зі сторін. Всі оцінки виставлені за результатами проведеного автором експертного опитування працівників ТББВ № 10081/0148 філії Сумського обласного управління АТ «Ощадбанк» (табл. 2.12) [27].

Таблиця 2.12 – Порівняльна характеристика сторін для SWOT-аналізу АТ «Ощадбанк»

Сильні сторони		Слабкі сторони	
4	1. Велика кількість відділень банку та банкоматів.	3	1. Недостатньо швидка робота працівників банку з клієнтами.
4	2. Гарантія повного збереження та повернення вкладів фізичних осіб.	3	2. Недосконала система самообслуговування.
3	3. Можливість надання кредитних канікул.	2	3. Надмірний документообіг.
4	4. Репутація надійного банку.	3	4. Плинність кадрів.
Разом: +15		Разом: -11	
Можливості		Загрози	
4	1. Розширення асортименту банківських послуг	4	1. Політична та економічна нестабільність у країні.
4	2. Покращення якості сервісу «Ощад24».	4	2. Різка зміна курсу валют.
3	3. Покращення якості сервісу SMS-	4	3. Інфляційні процеси.

	інформування.		
4	4. Розширення спектру надання послуг для окремих сегментів населення (наприклад, для пенсіонерів – видача електронних пенсійних посвідчень; для студентів – сплата меншої комісії під час здійснення операцій).	3	4. Велика кількість конкурентів з подібними послугами
4	5. Загроза хакерських атак.	4	6. Ризики неповернення наданих банком кредитів.
Разом: +15		Разом: -23	

Після визначення значимості факторів середовищ необхідно зіставити слабкі та сильні сторони банку з можливостями та загрозами ринку. Для відповідності можливостей банку умовам ринку та узагальнення результатів SWOT-аналізу застосовується матриця SWOT. Для АТ «Ощадбанк» нами складено таку матрицю SWOT (табл. 2.13) [27].

Таблиця 2.13 – Матриця SWOT ПАТ «Державний ощадний банк України»

Поле СіМ (Сильні сторони-Можливості)	Поле СіЗ (Сильні сторони-Загрози)
1. Велика кількість відділень банку та банкоматів дасть змогу розширити асортимент банківських послуг (С.1-М.1). 2. За рахунок репутації надійного банку існує можливість розширення спектру послуг для окремих сегментів населення (С.4-М.4).	1. За можливості надання кредитних канікул зменшиться ризик неповернення наданих банком кредитів (С.3-3.6). 2. Репутація надійного банку дасть змогу збільшити конкурентоспроможність банку порівняно з іншими банками-конкурентами, що надають подібні послуги (С.4-3.4). 3. Гарантія повного збереження та повернення вкладів фізичних осіб зменшить вплив політичних та економічних дестабілізуючих факторів (С.2-3.1).
Разом: +30	Разом: +4
Поле СлМ (Слабкі сторони-Можливості)	Поле СлЗ (Слабкі сторони-Загрози)
1. Покращення якості сервісу «Ощад24» та SMS- інформування може привести до усунення недоліку швидкості роботи працівників банку з клієнтами та недосконалої системи самообслуговування, а також зменшення документообігу в банку (Сл.2, Сл.3, Сл.4-М.2, М.3).	1. Недосконала система самообслуговування підвищує загрозу хакерських атак (Сл.2-3.5). 2. Недостатньо швидка робота працівників банку призведе до переходу клієнтів до банків-конкурентів з подібними послугами (Сл.1-3.4). 3. Політична й економічна нестабільність та інфляційні процеси можуть пришвидшити плинність кадрів (Сл.4-3.3, 3.4).
Разом: +4	Разом: -34

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу:

– поле СіМ – це стратегії підтримки та розвитку сильних сторін банку щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища;

– поле СіЗ – це стратегії боротьби із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів;

– поле СлМ – це стратегії, що спрямовують дії банку на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу;

– поле СлЗ – це стратегії, які дають змогу банку не тільки зміцнити свій потенціал, але й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі [].

Відповідно до отриманих результатів банк може вибрати одну з можливих стратегій подальшого розвитку:

– стратегія, яка використовує сильні сторони банку для реалізації зовнішніх можливостей (стратегія «Максі-Максі»);

– стратегія, яка використовує сильні сторони банку для знешкодження зовнішніх загроз (стратегія «Максі-Міні»);

– стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін банку на основі використання зовнішніх можливостей (стратегія «Міні-Максі»);

– стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін банку та уникнення зовнішніх загроз (стратегія «Міні-Міні») [4].

За результатами проведеного дослідження АТ «Ощадбанк» повинен вибрати стратегію «Міні-Міні» для більш ефективного управління власною діяльністю. Матриця розвитку товару (послуги) та ринку Ансоффа. Ця методика допомагає банку знайти перспективні стратегії для подальшого розвитку. На основі проведених досліджень нами була сформована матриця Ансоффа для АТ «Ощадбанк» (табл. 2.14) [27].

Таблиця 2.14 – Матриця Ансоффа для АТ «Ощадбанк»

	Послуги наявні	Послуги нові
Ринки наявні	1) Зниження комісійних за надання банківських послуг; 2) пільги для студентів та пенсіонерів; 3) встановлення терміналів у кожному житловому будинку;	1) Зменшення відсотків за кредитами; 2) збільшення відсотків за депозитами; 3) збільшення кредитних канікул та строків погашення кредитів; 4) надання швидких онлайн-кредитів;



	4) активна розробка нової реклами та рекламної продукції.	5) підтримка малого та середнього бізнесу, а також сприяння його розвитку.
Ринки нові	1) Відкриття нових відділень; 2) перерозподіл послуг між різними групами населення.	1) Онлайн-система навчання для наявних та майбутніх підприємців; 2) онлайн-система навчання фінансової грамотності для населення. 3) онлайн-практика для студентів.

Слід зазначити, що у процесі діяльності АТ «Ощадбанк» може проводити аналіз власних ринкових можливостей як на загальнодержавному, так і на територіальному рівнях для розширення власного впливу на ринок банківських послуг. Відповідно до складеної матриці АТ «Ощадбанк» може вибрати найприйнятніший стратегічний напрям для розвитку

Матриця БКГ (Бостонської консалтингової групи). Ця методика також використовується для планування маркетингу та проведення стратегічного аналізу. Вона найчастіше використовується на основі даних специфічної матриці, яка ґрунтується на порівнянні двох показників, а саме відносної частки ринку (співвідношення частки ринку, яку займає кожна послуга банку, й загального обсягу ринку, на якому вона представлена) та темпів зростання ринку (річний темп зростання продукції цієї галузі, можливість подальшого розширення ринку). Для розрахунку наведених вище показників необхідно використати такі дані (табл. 2.15) [28].

Таблиця 2.15 – Вихідні дані для побудови матриці БКГ

Вид послуги	Обсяг продажів АТ «Ощадбанк», млн. грн.	Обсяг продажів найсильнішого в галузі конкурента (ПАТ КБ «ПриватБанк»), млн. грн.	Місткість ринку, млн. грн.	Темп зростання ринку, %
Депозити до запитання	111,0	130,0	407,0	52,0
Строкові депозити	245,0	255,0	1 160,0	45,0
Короткострокові кредити	120,0	125,0	571,0	63,0
Довгострокові кредити	245,0	265,0	1 112,0	18,0
Лізинг	111,0	115,0	416,0	7,0

Результати розрахунків показників для побудови матриці БКГ наведені в табл. 2.16 [27].

Таблиця 2.16 – Розрахунки показників відносної ринкової частки та темпів зростання ринку АТ «Ощадбанк»()

Вид послуги	Ринкова частка найсильнішого в галузі конкурента, %	Ринкова частка АТ «Ощадбанк», %	Відносна ринкова частка об'єкта досліджень, %
Депозити до запитання	31,94	27,27	85,38
Строкові депозити	21,98	21,12	96,08
Короткострокові кредити	21,89	21,02	96,03
Довгострокові кредити	23,83	22,03	92,45
Лізинг	27,64	26,68	96,53

Для визначення приналежності кожної з послуг АТ «Ощадбанк» до однієї з маркетингових груп побудуємо схему (рис. 2.4) [28].

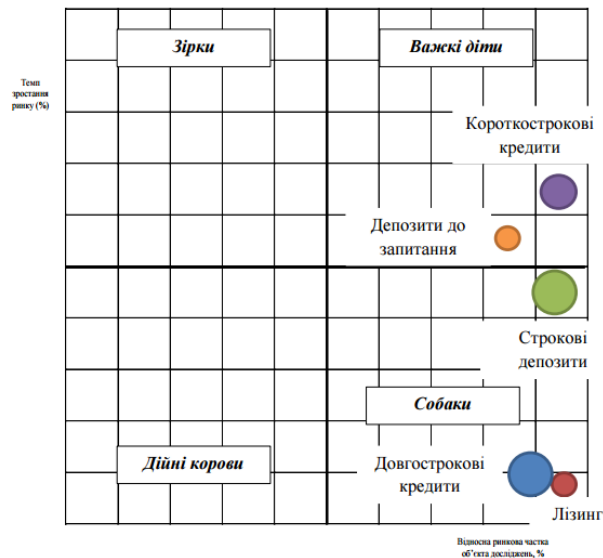


Рис. 2.4. Матриця БКГ послуг АТ «Ощадбанк»

Відповідно до складеної матриці послуги банку належать до двох категорій:

– «важкі діти» – короткострокові кредити та депозити до запитання; для цих послуг банку слід вибрати стратегію підсилювання, що полягає в інтенсифікації маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик послуг або зниження цін;

– «собаки» – лізинг, довгострокові кредити та строкові депозити; для них доцільно використовувати стратегію скорочення (елімінування), тобто мінімізувати всі можливі витрати.

Загалом дослідження показують, що АТ «Ощадбанк» як на загальнодержавному рівні, так і на рівні територіально відокремлених відділень має спостерігати за змінами у зовнішньому середовищі для підтримки належного рівня внутрішнього середовища, що дасть змогу розширити сферу власного впливу та надавати якісні послуги. Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, кожна стратегічна матриця може бути застосована окремо, але показники, за якими визначають основні напрями для подальшого розвитку банку, є обмеженими. Тому доцільно інструментарій стратегічного аналізу використовувати у сукупності, оскільки кожна з досліджуваних матриць дає індивідуальний результат аналізу за окремими напрямками маркетингової діяльності.

## РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОРТФЕЛЯ АТ «ОЩАДБАНК»

### 3.1 Стратегічний набір та вибір стратегічних альтернатив АТ «Ощадбанк»

Загальна стратегія розробляється і реалізується для всієї банківської установи як єдиної господарської одиниці на тривалий період і стосується концептуальних, життєво важливих для банку напрямів діяльності. Розроблення стратегії починається з визначення системи стратегічних цілей банку, пріоритетною серед яких є зростання ринкової вартості банківської установи (рис. 3.1).

Аналіз ефективності діяльності окремого банку та з'ясування його ринкових позицій у конкурентному середовищі є передумовою формування чіткої та реалістичної стратегії.

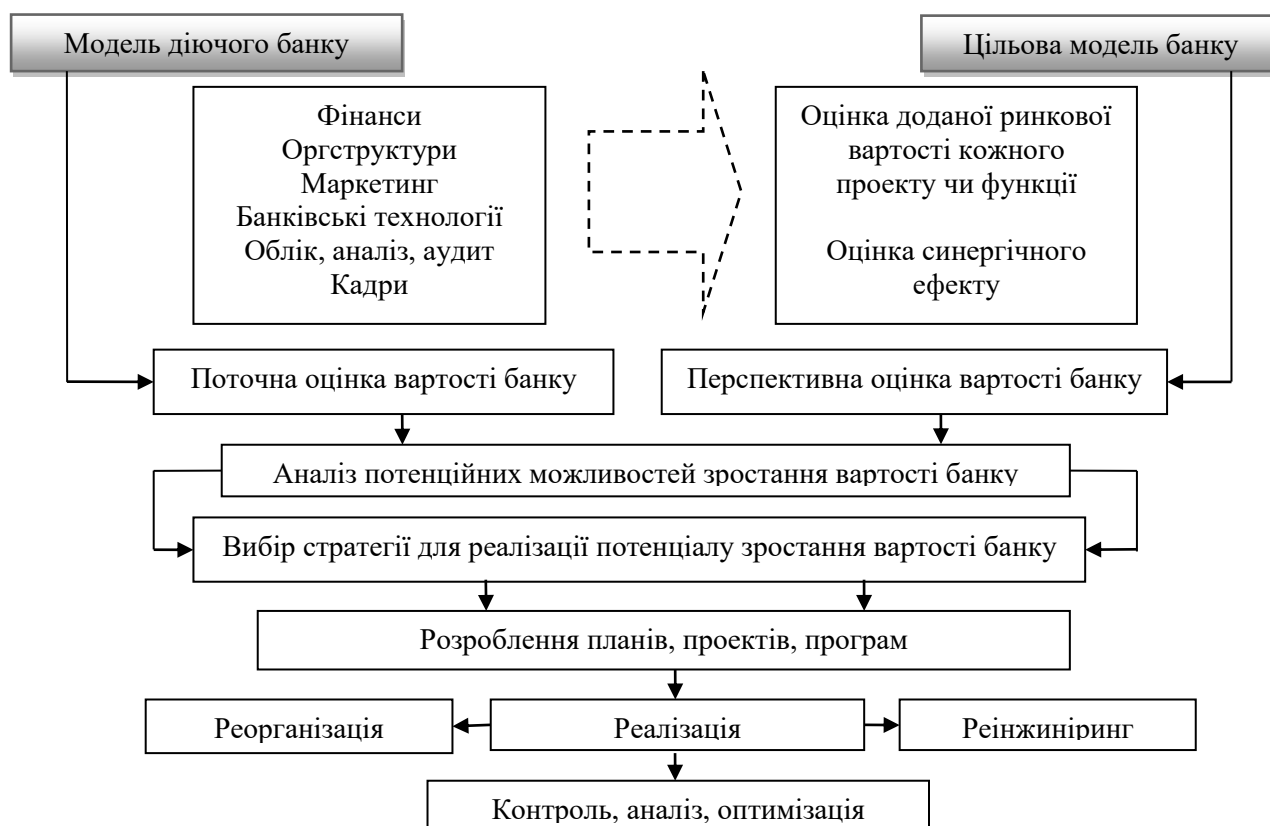


Рис. 3.1. Концептуальна схема процесу стратегічного управління банком

Стратегічне управління фінансами комерційного банку – це комплекс взаємозв’язаних у часі і просторі управлінських процесів і функцій, які забезпечують реалізацію місії та стратегічних цілей діяльності банку, впливаючи на його фінансову структуру та фінансові потоки.

Загальна фінансова стратегія банку деталізується через низку конкретних стратегій, спрямованих на розроблення стратегічних рішень у визначеному сегменті фінансової діяльності банку. До конкретних фінансових стратегій належать такі як нарощування капітальної бази банку; розширення депозитної бази; кредитування; інвестування; стратегії розвитку інших фінансових операцій банку (факторингових, лізингових, розрахункових, операцій з пластиковими картками тощо). Зазвичай конкретні фінансові стратегії банку нерівнозначні, а тому можуть мати ієрархічну підпорядкованість. Загальна схема процесу стратегічного управління фінансовою діяльністю банку дає уявлення про етапи, зміст і логічну послідовність управлінських функцій (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Процес стратегічного управління фінансовою діяльністю банку

У стратегічному аналізі зазвичай широко застосовуються якісні методи досліджень: діагностика, інтерв'ювання, сканування ситуації, евристичні методи, SWOT-аналіз, бенчмаркінг тощо.

Аналіз взаємовпливу показників, які характеризують власні фінансові позиції банку і очікуваний стан фінансового ринку, служить базою для прогнозування та визначення стратегічних альтернатив управління фінансовими потоками банку.

Прогнози динаміки ринкових параметрів будують, як правило, за кількома сценаріями: базовим, песимістичним (параметри ринку змінюються в несприятливому напрямі) та оптимістичним (параметри ринку змінюються сприятливіше ніж очіувалося). На наступному етапі з множини стратегічних альтернатив вибирають таку фінансову стратегію, яка відповідає місії та цілям банку, і розробляють фінансовий план реалізації вибраної стратегії.

### **3.2 Прогнозування стратегічного плану за основними показниками підприємства АТ «Ощадбанк»**

Наведемо розроблену методику оцінки фінансової стійкості АТ «Ощадбанк» із застосуванням рекомендацій Базеля II (зокрема IRB підходу).

Таблиця 3.1 – Показники формування рейтингу АТ «Ощадбанк»

Показники	Максимальна сума балів за позиціями
<b>1. Оцінка фінансових позицій</b>	<b>85</b>
<b>1.1. Динаміка і структура активів:</b>	<b>10</b>
- динаміка активів;	5
- частка кредитного портфеля	5
<b>1.2. Достатність, динаміка і якість капіталу:</b>	<b>15</b>
- рівень достатності капіталу;	5
- динаміка капіталу;	5
- якість капіталу.	5
<b>1.3. Якість кредитного портфелю:</b>	<b>15</b>
- концентрація кредитного ризику;	5
- частка прострочених позик;	5
- покриття резервами.	5
<b>1.4. Стійкість ліквідної позиції:</b>	<b>20</b>
- запас і динаміка ліквідних активів;	5
- співвідношення високоліквідних активів та залучених коштів;	5
- динаміка грошових потоків;	5

- ринкова позиція по міжбанківським кредитам.	5
<b>1.5. Ресурсна база:</b>	<b>20</b>
- частка коштів до запитання;	5
- залежність від міжбанківського ринку	5
- ризик власних боргових зобов'язань;	5
- частка коштів нерезидентів.	5
<b>1.6. Ефективність діяльності:</b>	<b>10</b>
- рентабельність активів;	5
- динаміка фінансового результату.	5
<b>2. Оцінка експертних оцінок</b>	<b>30</b>
<b>2.1. Кредитна історія:</b>	<b>10</b>
- тривалість кредитної історії;	5
- активність співпраці.	5
<b>2.2. Ділова репутація банку:</b>	<b>20</b>
- міжнародний рейтинг;	10
- позиція на ринку банківських послуг;	5
- структура акціонерів.	5
<b>Підсумкова оцінка в балах:</b>	<b>100=7/9*90+30</b>

*Джерело: розраховано на основі даних АТ «Ощадбанк»*

За експертними оцінками великі вітчизняні банки здатні відповідати рекомендаціям Базельської угоди приблизно на 70%. При цьому, найбільшим чином ця відповідність проявляється по відношенню до I і II компонентів Базеля II та меншим чином по відношенню до III компоненту в частині транспарентності та розкриття інформації.

Фінансова стійкість АТ «Ощадбанк» може бути практично визначена через розгляд сукупності показників його фінансового стану. З метою спрощення такого порівняння може застосовуватися інтегральна бальна оцінка показників фінансового стану банку, при якій залежно від суми набраних балів банком привласнюється певний рейтинг. Крім того, такий підхід дає змогу використовувати накопичену інформацію про міграцію рейтингів банків з метою кількісної оцінки ризику і визначення неочікуваних втрат (Unexpected Loss) відповідно до рекомендацій Базеля II (IRB approach).

Надані АТ «Ощадбанк» рейтинги можуть також використовуватися з метою оцінки їх фінансового стану при формуванні резервів, а також визначення розмірів лімітів для проведення з ними міжбанківських операцій. Методичні рекомендації щодо оцінки фінансової стійкості АТ «Ощадбанк» в умовах

економічної нестабільності розроблені відповідно до чинних нормативних актів Національного банку України, а також сталих принципів роботи українських банків. При підготовці методичних рекомендацій враховані міжнародні підходи до оцінки фінансової стійкості кредитних організацій, а також принципи надання інформації про фінансовий стан та результати діяльності компаній, закладені в Міжнародних стандартах фінансової звітності (МСФЗ) [4]:

- принципи формування рейтингу (рейтингу контрагента) відносно українських та іноземних банків;
- перелік і порядок розрахунку показників, які використовуються для аналізу фінансового стану і оцінки ризиків певних аспектів діяльності банків та ступінь їх впливу на величину ділової репутації банку;
- кількісні критерії для присвоєння рейтингу контрагента у вигляді бальної оцінки його фінансових і нефінансових позицій.

Напрямами удосконалення фінансової стійкості банку під впливом ділової репутації є:

- оптимізація структури банку, розбудова інфраструктури надання банківських послуг;
- удосконалення цінової політики банку, поліпшення якості обслуговування клієнтів,
- функціональність асортименту банківських послуг;
- організація міцних і надійних зв'язків із іншими суб'єктами ринкової інфраструктури,
- єдності дій і засобів досягнення мети суб'єктами управління банку;
- комплексність процесу управління фінансовою стійкістю банку під впливом ділової репутації,
- єдність тактики й стратегії у процесі управління фінансовою стійкістю,
- взаємодія сукупності всіх елементів забезпечує результативність процесу управління фінансовою стійкістю;
- гнучкості механізму та процесу управління фінансовою стійкістю банку, що дає змогу адаптуватися до можливих змін на фінансовому ринку.



## ВИСНОВКИ

АТ «Ощадбанк» на сьогоднішній день є одним з найбільших фінансових інститутів української держави, що має широко розгалужену мережу установ.

Провівши аналіз фінансових показників банку, можна охарактеризувати фінансовий стан АТ «Ощадбанк» як добрий, про що свідчить поступове збільшення таких показників як капітал банку, збільшення кредитного портфеля банку, розширення клієнтської бази. В звітному періоді банк продовжував обслуговувати в першу чергу населення, що забезпечувало йому провідну позицію на ринку роздрібних банківських послуг. Для утримання лідируючих позицій з обслуговування розрахунково-касових операцій корпоративних клієнтів протягом даного періоду було розроблено нові економічно обґрунтовані підходи в тарифній політиці, що дозволило підвищити мобільність управління цінами на продукти та послуги корпоративного бізнесу.

Оцінка ділової репутації банку є актуальною проблемою для АТ «Ощадбанк» – банку необхідно оцінювати свої сильні та слабкі сторони, а також аналогічні критерії своїх партнерів і конкурентів, так і для їх клієнтів, що оцінюють діяльність банків за багатьма критеріями. Рейтинг характеризується встановленням узагальнювальної оцінки фінансового стану банку за стандартизованою системою показників, що дозволяє розглядати всі банки з єдиної позиції.

Збалансоване поєднання зазначених інструментів і методів дозволяє сформувати чітке уявлення про стан банку в конкурентному середовищі; активно вивчати, прогнозувати і формувати інтереси, потреби і очікування корпоративної аудиторії щодо банку та його продуктів; стежити за зміною переконань і очікувань різних груп громадськості, зацікавлених осіб і суспільства в цілому; вміти правильно оцінювати ситуацію, що складається. Оцінка власних успіхів і результатів повинна супроводжуватися порівняльним аналізом з результатами конкурентів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. – Харків: Щедра садиба плюс, 2015. – 195 с.
2. Белова А. І. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств: цілі, проблеми та перспективи: монографія / А. І. Белова; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. – Київ: КНУБА, 2014. – 292 с.
3. Белоусова К. І Стратегічне позиціонування промислового підприємства: монографія / К. І. Белоусова; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ: СХУ ім. В. Даля, 2012. – 202 с.
4. Боярко І. М. Стратегічне фінансове управління підприємством: монографія / [І. М. Боярко та ін.]. – Суми: Університетська книга, 2014. – 175 с.
5. Ветлужський В. О. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В. О. Ветлужський, І. В. Новікова // Проблеми науки. – Київ : КиївЦНТЕІ, 2013. – С. 32–39
6. Волощенко Л.М. Актуальні проблеми розвитку посередництва на фінансовому ринку України / Л.М. Волощенко, Л.В. Козина // Економічний простір. – 2015. – № 21. – С. 199-205.
7. Гандапас Р. Корпоративная культура. Огнём и мечом / Р.Гандапас // Антикризис. менеджмент. – 2016. – № 12. – С. 23-26.
8. Гармонизация социально-экономического развития как магистральное направление повышения конкурентоспособности современного государства / под.ред. Емельянова С.Г., Минаковой И.В. – Орёл: АПЛИТ, 2011. – 344 с.
9. Губський Б.В. Інвестиційні процеси в глобальному середовищі та ефективний економічний розвиток / Б.В. Губський, О.Д. Лук'яненко, Т.О. Бабич // Стратегія розвитку України. – 2015. – №2. – С.177-182.

- 10.Гуменюк В.С. Прибутковість підприємства: сучасні підходи до визначення сутності / В.С. Гуменюк, І.Ю. Єпіфанова //Економіка і суспільство. – 2016. – №3. – С.189-192.
- 11.Гуменюк В.С. Фактори зростання прибутку підприємства / В. С. Гуменюк І. Ю. Єпіфанова // Молодий вчений. – 2016. – №7(34). – С. 46-49.
- 12.Гуменюк В.С.Методика оцінювання прибутковості підприємства/ В.С. Гуменюк, І.Ю. Єпіфанова //Економіка і суспільство. – 2017. – №12. – С.251-254.
- 13.Дегтярьова, І.Б. Економічні та фінансові інструменти забезпечення сталого регіонального розвитку: досвід ЄС [Текст] / І.Б. Дегтярьова, О.І. Мельник, Я.В. Романенко // Механізм регулювання економіки. - 2014. - № 3. - С. 18-27.
- 14.Дегтярьова, І.Б.Врахування екстернальних ефектів при розрахунку синергетичних результатів в еколого-економічних системах (мова оригіналу - українська) [Текст] / І.Б. Дегтярьова // Механізм регулювання економіки. — 2009. — №1. — С.52-62.
- 15.Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління: монографія / А. О. Длігач. – Київ: Алерта, 2012. – 270 с.
- 16.Должанський І. З. Стратегія управління діяльністю підприємства на основні збалансованої системи показників: монографія / І. З. Должанський, І. М. Ягнюк. – Донецьк: СПД Купріянов В. С., 2012. – 213 с.
- 17.Економіка підприємства: Підручник / За ред. Л.Г. Мельника. – Суми: Університетська книга, 2004. – 630 с.
- 18.Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н.,проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с.
- 19.Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія / [В. П. Мікловда та ін.]; Держ. вищ. навч. закл. «Ужгород. нац. ун-т», Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». – Полтава: ПУЕТ, 2013. – 231 с.

- 20.Спіфанова І. Ю, Фінансовий аналіз та звітність. Практикум / І.Ю. Спіфанова, В. В. Джеджула. –// Вінниця: ВНТУ, 2017. –143 с.
- 21.Жадько К.С. Теоретико-методичні підходи до формування прибутку підприємства і шляхів його збільшення / К.С.Жадько, В.С Котенко // Моолодий вчений. – 2016. – № 10 (37) – с.373-376.
- 22.Жигалкевич Ж.М. Система управління прибутком як умова ефективного функціонування підприємства / Ж.М. Жигалкевич, Фісенко Е.С.//Економіка і суспільство. – 2016. – №4. – С.145-148.
- 23.Каринцева А.И. Экономические основы планирования процессов экологически устойчивого развития территории. Сумы: СумГУ, 1997
- 24.Каринцева А.И., Старченко Л.В. Финансовый менеджмент. М.: Экономика, 2015
- 25.Карінцева О.І., Волк О.М. Еколого-економічна ефективність використання інформаційно-комунікаційних технологій в Україні. Механізм регулювання економіки. – 2009. – №2. –С. 24-29.
- 26.Карінцева О.І., Кубатко О.В., Лавриненко А.С. Інвестиційне забезпечення підприємств сільського господарства в умовах економічних та екологічних флуктуацій. Механізм регулювання економіки. – 2013. – № 1. – С. 143–149  
[http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue\\_16/OLEKSANDRA\\_V\\_KARINTSEVA\\_OLEKSANDR\\_V\\_KUBATKO\\_ALINA\\_S\\_LAVRYNENKOInvestment\\_Fostering\\_in\\_Agriculture\\_Considering\\_Economic\\_In.pdf](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_16/OLEKSANDRA_V_KARINTSEVA_OLEKSANDR_V_KUBATKO_ALINA_S_LAVRYNENKOInvestment_Fostering_in_Agriculture_Considering_Economic_In.pdf)
- 27.Карінцева О.І., Матвеев П.С. Теоретичні аспекти визначення сутності інноваційного потенціалу. Механізм регулювання економіки. – 2015. – № 2. – С. 23-30.  
[http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue\\_25/OLEKSANDRA\\_I\\_KARINTSEVA\\_PAVLO\\_S\\_MATVIEIEVTheoretical\\_Aspects\\_of\\_Defining\\_the\\_Esence\\_of\\_the\\_Innovative\\_Potential.pdf](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_25/OLEKSANDRA_I_KARINTSEVA_PAVLO_S_MATVIEIEVTheoretical_Aspects_of_Defining_the_Esence_of_the_Innovative_Potential.pdf)
- 28.Карінцева О.І., Тарасенко С.В. Методичні аспекти аналізу інфраструктури ринку екологічних товарів та послуг (РЕТП) в Україні. Механізмрегулюванняекономіки.-Суми,вид-во СумДУ, 2011.- № 1(51).- С.-

267-273.

[http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue\\_12/O\\_I\\_Karintseva\\_S\\_V\\_TarasenkoMethodical\\_aspects\\_of\\_the\\_analyses\\_infrastructure\\_of\\_the\\_market\\_ecological\\_goods\\_and\\_services.pdf](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_12/O_I_Karintseva_S_V_TarasenkoMethodical_aspects_of_the_analyses_infrastructure_of_the_market_ecological_goods_and_services.pdf)

29. Карінцева О.І., Харченко М.О., Кальченко С.О. Ефективність використання лізингу в сучасних умовах. Механізм регулювання економіки, №3. 2016. С. 97-106

[http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue\\_30/OLEKSANDRA\\_I\\_KARINTSEVA\\_MYKOLA\\_O\\_KHARCHENKO\\_SVITLANA\\_O\\_KALCHENKOEficiency\\_of\\_Leasing\\_in\\_Modern\\_Conditions.pdf](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_30/OLEKSANDRA_I_KARINTSEVA_MYKOLA_O_KHARCHENKO_SVITLANA_O_KALCHENKOEficiency_of_Leasing_in_Modern_Conditions.pdf)

30. Коваленко В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика: монографія. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. – 228 с.

31. Ковтун, О. І. Стратегія підприємства [Текст] : навч. посіб. / О. І. Ковтун. — 2-ге вид., стереотип. — Львів : НовийСвіт-2000, 2006. — 388 с.

32. Мелень О. В. Актуальні питання прибутковості підприємства та шляхи її збільшення / О. В. Мелень, Ю. Ю. Холондач // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2015. – № 25 (1134). – С. 123-126.

33. Мельник Л.Г. Экономическая оценка и учет в региональном планировании экосистемных услуг /Л.Г.Мельник, И.Б.Дегтярева/Экономика экосистем и биоразнообразия: потенциал и перспективы стран Северной Евразии: Материалы совещания «Проект ТЕЕВ – экономика экосистем и биоразнообразия: перспективы участия России и других стран СНГ(Москва, 24 февраля 2010 г.). – М.: Изд-во Центра охраны дикой природы, 2010. – С. 41-49

34. Мельник Л.Г., Дегтярева И.Б., Бурлакова И.М. Управление социально-экономическим потенциалом устойчивого сбалансированного развития региона// Инновационная Россия: опыт регионального развития : сборник

- научных трудов / ред. кол.: С.Г. Емельянов, Л.Н. Борисоглебска [и др.]. – Курск : Курск. гос. техн. ун-т, 2009. – С. 32–36.
35. Мельник Л.Г., Каринцева А.И. Экономика предприятия. конспект лекций: Учебное пособие. – Университетская книга, 2002. 400 с.
36. Мельник Л.Г., Качур П.С., Балацький О.Ф., Каринцева О.І. та ін. Формування на території Сумської області ЕКОПОЛІСУ – науково-виробничо-освітнього комплексу з виробництва і реалізації товарів екологічного призначення (концептуальні положення). Науково-практичне видання. - Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. ISBN 966-680-088-8
37. Методи оцінки екологічних втрат : монографія / За ред. Л. Г. Мельник, О. І. Каринцева. - Суми, 2004. - 288 с.
38. Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 с
39. Міщенко К. Прибутковість підприємства та шляхи її підвищення / К. Міщенко // Інтернаука. – 2017. – № 2 (2). – С. 105-107.
40. Основи екології. Екологічна економіка та управління природокористуванням: Підручник / за ред. Л.Г. Мельник, М.К. Шапочки. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. – 759 с.
41. Основи стійкого розвитку: навч. посіб. / За ред. Л.Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2005. - 654 с. [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/44620/1/Melnyk\\_Osn\\_stiy\\_rozv.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/download/123456789/44620/1/Melnyk_Osn_stiy_rozv.pdf)
42. Офіційний сайт АТ «Ощадбанк»: <https://www.oschadbank.ua>.
43. Офіційний сайт НБУ: <https://bank.gov.ua>.
44. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. – 572 с.
45. Побережний Р. О. Застосування концепції збалансованої системи показників в процесі формування стратегії розвитку підприємства / Р. О. Побережний // Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Принципи нової

економіки України та формування її фінансово-інвестиційної основи», (Дніпропетровськ, 10-11 квітня 2015 р.). – Дніпропетровськ: Видавничий дім «Гельветика», 2015. – С. 72-75.

46. Побережный Р. О. Сущность и основные виды стратегий предприятий / Р. О. Побреженный // Стратегии инновационного развития экономики. Современные инновационные трансформации: кол. моногр. / под научн. ред. П. Г. Перервы, О. И. Савченко. – Харьков: ТОВ «Щедра садиба плюс», 2013. – Ч. 1. – Розд. 1. 5. – С. 41-51.
47. Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій) [Електронний ресурс]: навч. посіб. / Л. Г. Мельник, Б. Л. Ковальов, Ю. М. Завдов'єва та ін.; за ред. Л. Г. Мельника та Б. Л. Ковальова. – Суми: СумДУ, 2020. – 180с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
48. Романова Т. В. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах / Т. В. Романова, Є. О. Даровський // Ефективна економіка. – 2015. – № 4.
49. Современные тенденции в управлении социально-экономическим развитием территорий: монография / под ред. Емельянова С.Г., Минаковой И.В. – Орёл: АПЛИТ. – 2010. – 464 с.
50. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. – Суми: Сумський державний університет, 2016. – 80 с.
51. Тарасенко С.В., Карінцева О.І. Механізм впливу інфраструктурних факторів на процеси функціонування ринку екологічних товарів та послуг в Україні. Збірник наукових праць // Економіка: проблеми теорії і практики. – Випуск 262. – Т.8. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. – с. 2011-2105.
52. Фінансова звітність АТ ошадбанк.  
[https://www.oschadbank.ua/sites/default/files/2019-04/SSBU\\_18fsu\\_Separate.pdf](https://www.oschadbank.ua/sites/default/files/2019-04/SSBU_18fsu_Separate.pdf)

- 53.Фінансовий аналіз: навчальний посібник / за заг. ред. Школьник І. О. [І. О. Школьник, І. М. Боярко, О. В. Дейнека та ін.]. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 368 с.
- 54.Шапочка Н., Каринцева А., Евдокимов А. Система эколого-экономической информации как средство управления социально-экономическим развитием // Экономика природопользования / Л. Хенс, Л.Г. Мельник, Э. Бун, Й. Кен, Й. Сейак и др. / Под ред. Л. Хенса, Л. Мельника, Э. Буна. - К.: Наукова думка, 1998. - С. 320-325.
- 55.Chygryn O., Karintseva O., Kozlova D., Kovaleva A. HR Management in the Digital Age: the Main Trends Assessment and Stakeholders // Механізм регулювання економіки, 2019, № 2. С. 106-115.
- 56.Hens L., Karintseva O., Kharchenko M., & Matsenko O. The States Structural Policy Innovations Influenced by the Ecological Transformations. Marketing and Management of Innovations, #3, P. 290-301. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.3-26>
- 57.Karintseva O.I. Economic restructuring in Ukraine in view of destructive effect of enterprises on environment. International Journal of Ecological Economics & Statistics #38 (4), 2017. P. 1-11
- 58.Karintseva O.I., Shkarupa O.V., Shkarupa I.S. Innovation potential of ecological modernization for green growth of economics: a case study. International Journal of Ecology and Development 31 (1), 2016. P. 73-82 <http://www.ceser.in/ceserp/index.php/ijed/article/view/4044> (SCOPUS)
- 59.Li Rui, Sineviciene L., Melnyk L., Kubatko O., Karintseva O., Lyulyov O. Economic and environmental convergence of transformation economy: The case of China // Problems and Perspectives in Management Volume 17 2019, Issue #3, pp. 233-241 [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(3\).2019.19](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.19)
- 60.Melnyk L., Dehtyarova I. Synergetic Basis of Innovation Marketing //Scientific Journal of Riga technical University. Series: Economics and Business. – 2012. Riga Technical University. - # 22. – PP. 118-124



- 61.Melnyk L., Dehtyarova I., Kubatko O., Karintseva O., Derykolenko A. (Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. *Economic Annals-XXI*, 2019, 179(9-10), 22-30. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V179-02>
- 62.Melnyk L., Kubatko O., Dehtiarova I. Sustainable development strategies in conditions of the 4th Industrial revolution: the EU experience // River Publishers, 2019
- 63.Shkarupa O.V., Karintseva O.I., Zhukova T.A.Ecological modernization of the transport system in Sumy for green growth of economics // *International Journal of Ecology and Development* Volume 32, Issue 3, 2017, Pages 75-85.

## ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1 – Аналіз активів АТ «Ощадбанк» за 2017-2019 рр.

Назва статті	2017 р.	2018 р.	2019 рр.	Відхилення	
	Звітний рік млн. грн.	Попередній рік млн. грн.	Звітний період млн. грн.	Абсолютне	Відносне
Грошові кошти та їх еквіваленти	5553897	5455665	6682463	1128566	0,16888
Торгові цінні папери	0	0	0	0	0
Інші фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю з визнанням результату переоцінки у фінансових результатах	0	0	0	0	0
Кошти в інших банках	607743	530553	11498793	10891050	0,94715
Кредити та заборгованість клієнтів	50460892	39203425	51337576	876684	0,01708
Цінні папери в портфелі банку на продаж	9526535	7697151	10073668	547133	0,05431
Цінні папери в портфелі банку до погашення	4384778	3188142	0	-4384778	0
Інвестиції в асоційовані компанії	0	0	50590	50590	1
Інвестиційна нерухомість	0	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	58599	81130	57881	-718	-0,0124
Відстрочений податковий актив	15419	0	0	-15419	0
Гудвіл	0	0	0	0	0
Основні засоби та нематеріальні активи	2466078	2447593	2985175	519097	0,17389
Інші фінансові активи	251697	191083	57528	-194169	-3,3752
Інші активи	254662	224391	136488	-118174	-0,8658
Довгострокові активи, призначені для продажу, та активи групи вибуття	0	0	0	0	0
Усього активів	73580300	59019133	83415788	9835488	0,11791
Кошти банків	15847923	15859360	19224482	3376559	0,17564
Кошти клієнтів	32880288	24420575	38888401	6008113	0,1545
Боргові цінні папери, емітовані банком	204267	511231	204164	-103	-0,0005
Інші залучені кошти	5705125	0	6220802	515677	0,0829

*Продовження додатку А*

Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	0	12946	0	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	0	510723	13256	13256	1
Резерви за зобов'язаннями	7875	1677	60148	52273	0,86907
Інші фінансові зобов'язання	352060	216752	188572	-163488	-0,867
Інші зобов'язання	83438	36099	17392	-66046	-3,7975
Субординований борг	827416	823441	842180	14764	0,01753
Зобов'язання, що пов'язані з довгостроковими активами, призначеними для продажу (чи групами вибуття)	0	0	0	0	0
Усього зобов'язань	55908392	42392804	65659397	9751005	0,14851
Статутний капітал	14748140	14211516	14748140	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	827471	1253194	1787141	959670	0,53699
Резервні та інші фонди банку	1306537	1161619	0	- 1306537	0
Чисті активи, що належать акціонерам (учасникам) банку	0	0	0	0	0
Частка меншості	0	0	0	0	0
Усього власного капіталу та частка меншості	17671908	16626329	17756391	84483	0,00476
Усього пасивів	73580300	59019133	83415788	9835488	