

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

**ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,

канд. екон. наук, доц.

Галина ТИМОХОВА

Здобувач, гр. ЕДз-61

Аліна ГАВРИЛЕНКО

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна
Факультет економічний
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 076 – Підприємництво та торгівля
Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Болотна О.В.

_____ підпис _____ прізвище, ініціали
« _____ » _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Гавриленко Аліна Олександрівна
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Дослідження та удосконалення управління ефективністю підприємства»

керівник роботи Тимохова Галина Борисівна, канд. екон. наук, доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «29»жовтня 2025 року № 2101-5/3999

2. Строк подання студентом роботи 08 «грудня» 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретичні засади управління ефективністю підприємства; 2. Фінансово-аналітична характеристика діяльності АТ «ОЩАДБАНК»; 3. Рекомендації щодо удосконалення та шляхи підвищення ефективності діяльності АТ «ОЩАДБАНК».

4. План роботи

№ з/П	Назви етапів роботи	Дата виконання
1	Узгодження теми та затвердження теми науковим керівником	04.09.2025
2	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел за тематикою дослідження	08.09.2025
3	Написання теоретичної частини першого розділу	30.09.2025
4	Написання аналітичної частини другого розділу з проведенням дослідження діяльності АТ «Ощадбанк»	24.11.2025
5	Написання проєктно-рекомендаційного розділу	05.12.2025
6	Оформлення вступу та висновків	07.12.2025
7	Оформлення переліку використаних джерел	07.12.2025
8	Перевірка чернетки кваліфікаційної роботи магістра та внесення змін до неї керівником	09.12.2025
9	Перевірка якості кваліфікаційної роботи магістра у системі «Антиплагіат»	11.12.2025
10	Подання Голові екзаменаційної комісії до захисту кваліфікаційної роботи магістра	

5. Дата видачі завдання «_20_» __10____2025 року

Студент

_____ (А.О.Гавриленко)
підпис ініціали, прізвище

Керівник роботи

_____ (Г.Б.Тимохова)
підпис ініціали, прізвище

Анотація

Гавриленко Аліна Олександрівна «Дослідження та удосконалення управління ефективністю підприємства» (керівник: канд. екон. наук, доцент, Тимохова Галина Борисівна) на прикладі АТ «Ощадбанк». – Рукопис. Дослідження на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна. Харків, 2025 р.

Магістерська дипломна робота присвячена дослідженню та удосконаленню управління ефективністю підприємства. Розглянуто сутність поняття ефективності, концептуальні підходи, принципи та сучасні моделі оцінювання управління нею. Надана загальна характеристика АТ «Ощадбанк» та характеристика його діяльності, проаналізовано ефективність роботи банку за фінансовими та нефінансовими показниками. Обґрунтовано шляхи підвищення ефективності діяльності АТ «Ощадбанк» через впровадження збалансованої системи показників.

Ключові слова: *управління ефективністю, збалансована система показників, конкурентоспроможність, ефективність діяльності, банківська діяльність, АТ «Ощадбанк».*

Summary

Alina Oleksandrivna Havrylenko, 'Research and Improvement of Enterprise Performance Management' (supervisor: Halina Borysivna Tymokhova, PhD in Economics, Associate Professor), based on the example of JSC Oschadbank. – Manuscript. Research for obtaining a second (master's) level of higher education in the educational and professional programme 'Entrepreneurship, Trade and Stock Exchange Activities'. V.N. Karazin Kharkiv National University. Kharkiv, 2025.

The master's thesis is devoted to the study and improvement of enterprise performance management. The essence of the concept of performance, conceptual approaches, principles and modern models of performance management assessment are considered. A general description of JSC Oschadbank and its activities is provided, and the bank's performance is analysed in terms of financial and non-financial indicators. Ways to improve the efficiency of JSC Oschadbank through the implementation of a balanced scorecard are substantiated.

Keywords: *performance management, balanced scorecard, competitiveness, performance efficiency, banking activities, JSC Oschadbank.*

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра містить 115 сторінок, 27 таблиць, 16 рисунків, список літератури з 60 найменувань, 8 додатків.

«ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА»

Мета кваліфікаційної роботи магістра – дослідження сучасних теоретико-методичних підходів до управління ефективністю підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення на прикладі АТ «Ощадбанк».

Об'єктом дослідження – є АТ «Ощадбанк» як підприємство та його діяльність, спрямована на забезпечення ефективності.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення системи управління ефективністю АТ «Ощадбанк».

Завданнями кваліфікаційної роботи магістра є: розкрити теоретичні засади управління ефективністю та підходи до її оцінювання; здійснити фінансово-аналітичну характеристику діяльності та оцінити ефективність АТ «Ощадбанк» за фінансовими та нефінансовими показниками; визначити резерви підвищення ефективності; обґрунтувати напрями удосконалення системи управління та розробити систему впровадження збалансованих показників (BSC) .

За результатами дослідження сформовано модифіковану систему оцінювання ефективності із застосуванням збалансованої системи показників (BSC), що дозволяє поєднати фінансові та нефінансові індикатори; розроблено практичну модель впровадження BSC з деталізацією стратегічних цілей та ініціатив для підвищення конкурентоспроможності та стратегічної керованості банку .

Базою дослідження є Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» (АТ «Ощадбанк»).

Рік захисту кваліфікаційної роботи магістра 2025.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Значення та концептуальні підходи до управління ефективністю підприємства	11
1.2. Принципи, показники та фактори оцінки ефективності управління підприємством.....	17
1.3. Класифікація стратегій розвитку підприємства та сучасні моделі управління його ефективністю	24
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. ФІНАНСОВО-АНАЛІТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ОЩАДБАНК».....	34
2.1. Загальна характеристика АТ «Ощадбанк».....	34
2.2 Аналіз фінансового стану та діяльності АТ «Ощадбанк»	44
2.3. Оцінка ефективності діяльності АТ «Ощадбанк»	57
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ОЩАДБАНК»	67
3.1 Обґрунтування напрямків удосконалення діяльності АТ «Ощадбанк»	67
3.2. Розробка системи впровадження збалансованих показників	72
3.3. Оцінка перспектив впровадження системи збалансованих показників	86
Висновки до розділу 3.....	90
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95
ДОДАТКИ.....	102

ВСТУП

У сучасних умовах трансформаційної економіки питання забезпечення ефективності діяльності підприємств набуває особливої значущості. Високий рівень конкуренції, вплив воєнних подій на економічну стабільність, зростання фінансових ризиків та динамічність зовнішнього середовища вимагають від підприємств здатності швидко адаптуватися, раціонально використовувати ресурси та впроваджувати сучасні підходи до управління. Саме ефективність стає ключовим параметром, що визначає конкурентоспроможність, стійкість та здатність підприємства забезпечувати стабільні результати в довгостроковій перспективі.

Особливої уваги потребує управління ефективністю у банківському секторі, який є базовим елементом фінансової системи країни. Діяльність банків в умовах воєнного стану, підвищеної волатильності фінансових ринків та зростання потреби населення й бізнесу у доступних фінансових послугах потребує застосування сучасних методів оцінювання та підвищення ефективності. АТ «Ощадбанк» – один із найбільших та системно важливих державних банків України, який відіграє значну роль у забезпеченні фінансової стабільності, підтримці населення та стратегічних секторів економіки. Водночас аналіз його діяльності свідчить про наявність резервів підвищення ефективності управління, необхідність модернізації системи показників, вдосконалення внутрішніх процесів та впровадження сучасних моделей управління результативністю.

Саме тому актуальним є комплексне дослідження системи управління ефективністю АТ «Ощадбанк» та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на основі сучасних методичних підходів, зокрема впровадження збалансованої системи показників (Balanced Scorecard).

Проблематику ефективності діяльності підприємств у своїх роботах досліджували такі вчені, як П. Друкер, Р. Каплан, Д. Нортон, А. Файоль, М. Портер, З.П. Румянцева, С.Ф. Покропивний, А.В. Тихомирова, Т.А. Сініцина,

Ф. Тейлор, А. Мазаракі, К. МакНейр, К. Крос, Б. Стюарт, Д. Стерн та інші. Їхні наукові підходи створили основу для формування сучасних методів оцінювання ефективності, управління результативністю та стратегічного планування. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень, питання застосування сучасних моделей управління ефективністю у державних банках України залишається недостатньо розробленим, що підкреслює практичну та наукову важливість обраної теми.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження та удосконалення управління ефективністю підприємства на прикладі АТ «Ощадбанк» шляхом оцінки результативності його діяльності та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності на основі сучасних моделей управління.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити теоретичні засади управління ефективністю підприємства, принципи, моделі й підходи до її оцінювання;
- охарактеризувати діяльність АТ «Ощадбанк» та здійснити аналіз його фінансового стану;
- провести оцінку ефективності діяльності банку за фінансовими та нефінансовими показниками;
- визначити проблемні аспекти та резерви підвищення ефективності діяльності банку;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління ефективністю АТ «Ощадбанк»;
- розробити систему впровадження збалансованих показників та визначити ключові індикатори для кожної перспективи BSC;
- оцінити перспективи реалізації запропонованих заходів і визначити їх можливий вплив на діяльність банку.

Об'єктом дослідження є процес управління ефективністю діяльності підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні

засади удосконалення системи управління ефективністю АТ «Ощадбанк».

У процесі дослідження використано такі методи: аналіз та синтез, порівняння, економіко-статистичні методи, графічний аналіз, системний підхід, методи фінансового аналізу, SWOT-аналіз, моделі управління ефективністю (BSC, EP2M, KPI). Інформаційною базою дослідження слугували статистичні дані АТ «Ощадбанк», нормативно-правові акти, офіційні звіти НБУ, аналітичні матеріали та наукові джерела.

Наукова новизна магістерської роботи полягає у формуванні модифікованої системи оцінювання ефективності АТ «Ощадбанк» із застосуванням збалансованої системи показників, що дозволяє поєднати фінансові та нефінансові індикатори, а також у розробці практичної моделі впровадження BSC для державного банку з урахуванням особливостей його функціонування та стратегічних пріоритетів. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій керівництвом АТ «Ощадбанк» для підвищення ефективності діяльності, оптимізації внутрішніх процесів та удосконалення системи стратегічного управління. Запропонована система показників може бути застосована як інструмент моніторингу ефективності та обґрунтування управлінських рішень.

Апробація результатів роботи здійснювалася під час підготовки аналітичної частини дослідження на основі фактичних даних АТ «Ощадбанк», а також у процесі обговорення проміжних результатів із науковим керівником.

Структурно магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі розкрито теоретичні аспекти управління ефективністю підприємства.

У другому розділі представлено фінансово-аналітичну характеристику діяльності АТ «Ощадбанк» та проведено оцінку його ефективності.

У третьому розділі запропоновано практичні заходи щодо удосконалення управління ефективністю та обґрунтовано впровадження збалансованої системи показників.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Значення та концептуальні підходи до управління ефективністю підприємства

Під час економічної нестабільності найважливішим завданням для кожного підприємства є розробка ефективних принципів та результативної системи керування ефективністю діяльності.

Процес, що відбувається в економіці, в Україні, має значний вплив на функціонування господарських організацій, а також на їх економічне, інформаційне та правове середовище. В цих умовах нестабільності зовнішніх факторів та низької адаптивності підприємств до ринкових перетворень, існують серйозні ризики для їх подальшого розвитку. Бізнес-процеси набувають значних змін через необхідність збереження та відновлення конкурентоспроможності. Зосередження уваги на досягненні стабільних конкурентних позицій вимагає від підприємств максимально продуктивно використовувати всі наявні ресурси, професійні компетенції персоналу, а також інформаційні, фінансові та інноваційні можливості. Саме у цьому контексті ефективність системи управління є визначальним фактором у підтримці конкурентоспроможності та забезпеченні сталого розвитку підприємства. Аналіз існуючих підходів до оцінки ефективності управління є першим кроком у вирішенні цього складного завдання.

Визначення ефективності виробництва як однієї з базових економічних категорій у ринкових умовах підкреслює необхідність її постійного моніторингу та управління. Передумовою цього є уточнення сутності управління ефективністю виробництва як цілісного процесу та системи [57, с. 5].

Ефективне управління виробничою діяльністю передбачає використання системного підходу, регулярний аналіз результатів та формування організаційної культури безперервного вдосконалення. Підприємства, що ігнорують можливості для підвищення ефективності, відмовляються від оцінки власної діяльності та інноваційних змін, ризикують втратити конкурентні позиції й опинитися на межі занепаду, адже утримати лідерство в сучасному бізнесі застарілими методами управління неможливо [28].

Ефективність управління виступає підсумковим показником діяльності системи та процесу керування, що ґрунтується на спільній роботі управляючої та управляємої систем. Її суть полягає в тому, наскільки керівний орган здатний виконувати поставлені цілі та завдання, досягаючи необхідних результатів. Ця ефективність знаходить своє практичне втілення в ефективності виробництва, утворюючи одну з її складових [44, с. 247].

Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства відіграє вирішальну роль в управлінні підприємством і є одним з основних елементів його успіху. Керування ефективністю виробничої діяльності підприємства є важливою складовою успішного та сталого розвитку і виступає основним способом підвищення ефективності господарської діяльності (невід'ємною особливістю функціонування будь-якого підприємства є прагнення одержати найкращі можливі результати, які можна досягти за допомогою управління ефективністю діяльності).

Термін «ефект» (від латинського effectus – виконання, дія) означає результат або наслідок деяких причин або дій. Ефект вимірюється в матеріальних, соціальних або грошових показниках. Більш конкретно, ефект можна оцінити на основі обсягу додаткового виробництва або спожитих ресурсів (тобто в штуках, кубічних або квадратних метрах, тоннах та інших показниках), показники поліпшення здоров'я населення (наприклад, зниження захворювань або смертності, виробничих травм, підвищення середньої тривалості життя) тощо. Якщо заявлені результати оцінюються в грошовому аспекті, то йдеться про економічний ефект [26, с. 309-310].

Економічний ефект – результат будь-якої діяльності (зокрема, вищезазначених економічних заходів), виражений у грошовому еквіваленті.

Ефективність характеризується співвідношенням між результатом (ефектом) та витратами, які були здійснені для його досягнення. Ефективність показує сутність причинно-наслідкових зв'язків у виробництві. Тобто вона відображає не сам результат, а те, за рахунок якої ціни його було досягнуто. Таким чином, ефективність зазвичай описується за допомогою відповідних показників, які розраховуються на основі двох груп характеристик (параметрів) – результату та витрат. Однак це не виключає використання абсолютних значень у системі показників ефективності [26, с. 311].

Економічна ефективність – це такий вид ефективності, який визначає результативність функціонування економічних систем (підприємств, територій, національної економіки). Головною характеристикою цих систем є вартість засобів (видатків, витрат), що використовуються для досягнення цілей (результатів), а в окремих випадках – самі цілі (зокрема, отримання прибутку) [26, с. 312].

При розмежуванні понять ефективності та результативності виділяють два типи управління діяльністю підприємства: [10, с. 14]

- ефективне керівництво, орієнтоване на перспективний розвиток, впровадження інновацій і досягнення стратегічного успіху.
- результативне керівництво, що дає змогу забезпечити виконання короткострокових цілей.
- Основою системи управління є визначення ефективності діяльності, а її оцінювання здійснюється на базі спільних методологічних принципів.
- До загальних принципів практичного здійснення діяльності належать:
- у процесі підготовки та реалізації проєктів слід поєднувати науково-технологічний аналіз із комерційним, фінансово-економічним та соціальним, що забезпечує комплексний підхід;
- оцінювання ефективності передбачає співставлення витрат і результатів із врахуванням зміни вартості грошей у часі;

- у будь-якій діяльності необхідно брати до уваги невизначеність та можливі ризики.

Комплексний підхід до управління ефективністю діяльності підприємства можна проілюструвати наступним чином, що відображено на рис.1.1.

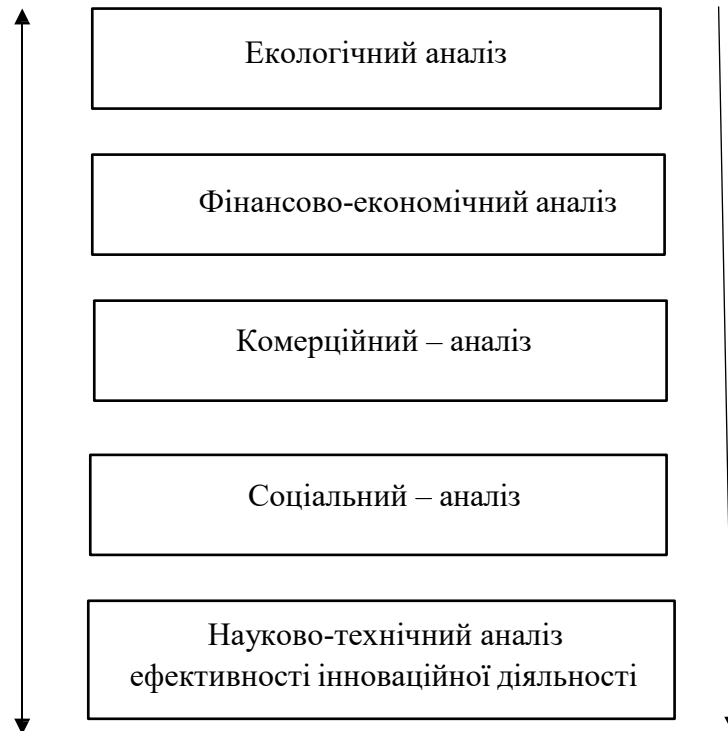


Рисунок 1.1 – Комплексний підхід до управління ефективністю підприємств

Джерело: [41, с. 123]

Процес управління ефективністю діяльності базується насамперед на певних принципах та методах для прийняття управлінських рішень, а його ефективність залежить від організаційного забезпечення, яке включає підрозділи, відповідальні за планування, розподіл та використання прибутку, а також результати прийняття рішень.

Існує чимало підходів до оцінки ефективності управління, що пояснюється його тісним зв'язком з усіма економічними та соціальними процесами підприємства. Систематизацію таких підходів здійснила А.В. Тихомирова, яка виокремила сім основних напрямів оцінювання. Водночас їх доцільно доповнити сучасними напрацюваннями інших дослідників [53, с. 13].

Перший підхід розглядає ефективність управління через ефективність виробництва, адже управлінський процес нерозривно пов'язаний із результатами господарської діяльності.

Другий підхід базується на співвідношенні показників результативності діяльності підприємства та витрат на управління, а саме, ефективність визначається як різниця між досягнутим ефектом та витратами на управління.

У межах третього підходу ефективність управління розуміється як результат діяльності системи управління, що проявляється як у техніко-економічних показниках об'єкта управління, так і у витратах ресурсів на діяльність управлінського апарату.

Четвертий підхід визначає ефективність управління через ступінь досягнення поставлених цілей підприємства.

П'ятий підхід оцінює ефективність управління через результативність управлінських рішень. За Аунапу Ф.Ф., ефективність окремих рішень визначається на основі чітко сформульованих цілей, а другий напрям зосереджується на процесі прийняття рішень, оцінюючи їх кількість, якість і своєчасність.

Шостий підхід базується з точки зору ефективності управлінської праці. Так Пугачов В.П., спираючись на роботи Хентце Й., Каммела А. та Ліндєрта К, виділяє економічну ефективність (досягнення цілей з мінімальними витратами) та соціальну ефективність (задоволення потреб та очікувань працівників).

Сьомий підхід визначає ефективність управління за результатами вжитих заходів з поліпшення управління виробництва, порівнюючи досягнутий ефект з витратами на їх реалізацію.

Окрім підходів Тихомирової А.В., існують й інші спроби систематизації методів оцінки ефективності управління. Сініцина Т.А. зазначає [49], що четвертий, п'ятий і шостий напрями частково повторюють попередні підходи або оцінюють окремі елементи управлінської діяльності, а сьомий зосереджується на ефективності реалізації заходів з удосконалення управління і виходить за межі оцінки стабільної системи. Румянцева З.П. пропонує

розглядати ефективність управління через чотири моделі організації. Перша – на основі школи наукового управління, з акцентом на досягнення цілей і внутрішню економічність виробництва. Друга – на основі теорій людських взаємин, що враховує продуктивність праці та соціальну ефективність. Третя і четверта – системні моделі відкритого типу, де оцінка ефективності проводиться з урахуванням взаємозв’язків елементів підприємства, підсистем та їх взаємодії із зовнішнім середовищем. Системний підхід дозволяє бачити підприємство як цілісну організацію, оцінювати ефективність управління комплексно, враховуючи всі ресурси, процеси та їх взаємозалежність, що забезпечує більш об’єктивну і реалістичну картину.

За Румянцевою З.П., системний підхід поєднує ефективне управління з оптимальним використанням ресурсів, результативною взаємодією на зовнішнє середовище та врахування впливу внутрішнього середовища на рівень ефективності.

Таблиця 1.1– Підходи до оцінювання ефективності управління підприємством

Підходи до оцінювання ефективності управління підприємством згідно із системним підходом до управління	
Підхід	Критерії оцінки ефективності управління підприємством
Селективний підхід	• оцінка на основі ефективності виробництва (за результатами виробничої діяльності) • оцінка на основі економічної ефективності (за загальними результатами діяльності підприємства) • оцінка на основі ефективності витрат на управління • оцінка на основі ефективності управлінської праці
Комплексний підхід	• оцінка за кінцевими результатами роботи та ефективним використанням трудових ресурсів • оцінка за ефективністю системних ресурсів • оцінка за загальними показниками результативності діяльності конкретної системи • оцінка на основі збалансування інтересів груп зовнішнього та внутрішнього середовища

Продовження табл. 1.1

Фрагментарний підхід	• оцінка на основі ефективності управлінських рішень • оцінка на основі ефективності вдосконалення управління • оцінка на основі виміру вартості бізнесу
----------------------	--

Джерело: [59, с.188]

1.2. Принципи, показники та фактори оцінки ефективності управління підприємством

Французький учений А. Файоль, який був сучасником Ф. Тейлора, сформулював принципи управління, що залишаються актуальними донині. Він класифікував діяльність підприємства на шість груп: технічні, комерційні, фінансові, обчислювальні, охорона майна і осіб, а також адміністративні. Саме адміністративну сферу Файоль відніс до управління, визначаючи його як процес, що включає передбачення, організацію, узгодження, розпорядження та контроль [57].

У сучасному управлінні економікою слід дотримуватись таких основних принципів:

- чіткий розподіл обов'язків між працівниками;
- підтримка дисципліни та порядку;
- взаємозв'язок між наданими повноваженнями та відповідальністю;
- застосування мотивації для підвищення продуктивності праці;
- забезпечення рівного та справедливого ставлення до всіх співробітників;
- стабільність та надійність функціонування організації;
- дотримання ієрархії у взаємовідносинах з персоналом;
- заохочення ініціативності та самостійності.

Розроблені загальні принципи управління включають демократизм, єдність політичного та господарського підходів, плановість, науковість,

матеріальне та моральне стимулювання, єдиноначальність, участь колективів у процесі управління виробництвом, а також правильний підбір і розміщення кадрів.

До основних принципів управління ефективністю діяльності підприємства належать:



Рисунок 1.2 – Принципи управління ефективністю діяльності підприємства

Джерело : складено автором на основі [24]

1. Вимірювання ефективності діяльності підприємства і його окремих підрозділів – вимагає розроблення необхідних показників ефективності та визначення цілей, спрямованих на підвищення продуктивності.
2. Оцінка ефективності – включає визначення фактичного рівня досягнутих результатів, їх порівняння з запланованими цілями та виявлення напрямів, в яких можна підвищити ефективність.
3. Упровадження управлінських дій – полягає у прийнятті рішень щодо використання виявлених резервів з метою поліпшення роботи підприємства та наближення фактичних показників до запланованих.

4. Моніторинг ефективності – полягає у контролі виконання прийнятих рішень і зборі інформації, необхідної для наступного вимірювання та аналізу результатів діяльності підприємства.

Система ефективних показників має відповідати визначеним принципам:

1. Відображення витрат ресурсів: показники мають враховувати всі види витрат підприємства – фінансові, матеріальні, трудові та інші. Це дозволяє оцінити, наскільки раціонально використовуються наявні ресурси.
2. Визначення можливостей для покращення ефективності: системи показників мають сприяти виявленню можливостей для покращення ефективності підприємства. Це може бути виявлення слабких місць, усунення нерезультативних процесів або встановлення нових цілей розвитку.
3. Заохочення застосування резервів: показники повинні мотивувати підприємство до реалізації виявлених можливостей. Сюди входить запровадження нових методів організації праці, вдосконалення процесів або коригування стратегії.
4. Інформативність для всіх рівнів управління: в системі показників має бути забезпечена інформація для всіх рівнів управлінської структури – керівників, менеджерів та співробітників. Це дозволяє об'єктивно оцінювати ефективність та своєчасно виявляти проблемні ділянки.
5. Критеріальна функція: кожен показник повинен мати визначені правила узагальнення його значень, що забезпечує неупереджену оцінку ефективності. Для цього можуть застосовуватися зіставлення з попередніми результатами, стандартами галузі або показниками конкурентів [1].

Застосування цих принципів у системі показників ефективності дає можливість керівництву приймати раціональні стратегічні рішення та підвищувати результативність діяльності підприємства.

У сучасних умовах конкуренції підприємство змушене постійно вдосконалюватися. Для збереження конкурентоспроможності воно повинно формувати власні конкурентні переваги. Основними способами їх досягнення є:

- покращення власної діяльності шляхом підвищення її ефективності та впровадження заходів з удосконалення;
- створення умов для послаблення конкурентів;
- вплив на ринкове середовище з метою його зміни [25].

Система показників ефективності за С. Ф. Покропивним поділяється на такі групи: 1) узагальнені показники ефективності виробництва; 2) часткові показники, що включають: а) ефективність використання живої праці; б) ефективність застосування основних виробничих засобів та матеріальних ресурсів; г) ефективність використання фінансових ресурсів.

Для оцінки ефективності виробництва використовують набір різних показників. (табл. 1.2)

Таблиця 1.2 – Система показників ефективності виробництва

Узагальнювальні показники	Часткові показники		
	Показники ефективності використання		
	живої праці	виробничих засобів та матеріальних ресурсів	фінансових коштів
Рівень задоволення потреб ринку	Темпи зростання продуктивності праці	Загальна фондovіддача (за обсягом продукції)	Оборотність обігових коштів
Виробництво чистої продукції на одиницю витрат ресурсів	Частка приросту продукції внаслідок зростання продуктивності праці	Фондовіддача активної частини основних фондів	Рентабельність обігових коштів
Прибуток на одиницю загальних витрат	Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу	Рентабельність основних фондів	Відносне вивільнення обігових коштів
Рентабельність виробництва	Трудомісткість одиниці продукції	Фондомісткість одиниці продукції	Питомі капітальні вкладення (на одиницю приросту потужності або продукції)
Витрати на одиницю товарної продукції	Зарплатомісткість одиниці продукції	Матеріаломісткість одиниці продукції	Рентабельність інвестицій

Продовження табл.1.2

Частка приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва		Коефіцієнт використання найважливіших видів сировини й матеріалів	Строк окупності вкладених інвестицій
Народногосподарський ефект використання продукції			

Джерело: [26, с. 332]

Узагальнені показники економічної ефективності відображають результативність діяльності всієї економічної системи в цілому – підприємства, суб'єкта господарювання, регіону або національної економіки. Приклади узагальнених і часткових показників наведено в таблиці 1.2.

Узагальнені показники слугують основою для прийняття управлінських рішень на рівні всієї системи. Ці рішення можуть бути спрямовані на вдосконалення або трансформацію відповідних суб'єктів. В одних випадках вони допомагають обґрунтувати вибір ресурсів для досягнення конкретних цілей, в інших – визначити пріоритетні напрями діяльності економічної системи, наприклад, для інвестування коштів.

Часткові показники дозволяють аргументовано оцінювати ефективність окремих елементів виробничих процесів. Вони також виступають базою для обчислення узагальнювальних показників. Таким чином, узагальнювальні показники визначають кінцеву мету розрахунків, а часткові – слугують інструментарієм для їх розрахунку [26].

Фактори, які впливають на ефективність роботи підприємства, поділяються на об'єктивні й суб'єктивні. Це означає, що існують різні способи впливу на показники діяльності через застосування організаційно-технічних заходів. В залежності від категорій показників ці фактори можуть бути класифіковані за певними ознаками, що відображено в таблиці 1.3

Таблиця 1.3 – Фактори впливу на ефективність діяльності підприємства відповідно до категорій показників

Категорія факторів	Приклади факторів
загальні	характер виробництва і його галузеві особливості, стан матеріально-технічної бази
специфічні	співвідношення між формами організації управління, між формами управління і методами управління, ступінь відповідності структури апарату управління, рівень механізації і автоматизації управлінських робіт, рівень кваліфікації працівників і ефективність їх праці
особливі	фактори невизначеності та ризику
структурно-організаційні	організаційна структура управління, виробництва, постачання та збуту, виробничо-економічних зв'язків
інтенсивні	зростання продуктивності праці, фондівіддачі, матеріаловіддачі та зниження капітало-, фондо- та трудоемності
екстенсивні	зростання обсягу виробничих ресурсів
галузеві	загальні та структурні характеристики галузі в структурі національного господарства, кон'юнктура галузевого ринку
територіальні	географічне розташування, природно-кліматичні умови, потенціал ринку та інвестиційний ринок

Джерело: складено автором за [17]

На ефективність роботи підприємства впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники, їх перелік представлено в таблиці 1.4

Таблиця 1.4 - Фактори, які визначають ефективність діяльності підприємства.

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Маркетингова сфера: номенклатура і асортимент продукції, ринки збуту, якість, ціноутворення, реклама, обсяги виробництва, чинники конкурентоздатності продукції; інноваційна політика	державне втручання
Фінансова сфера: управління фінансовими ресурсами, а саме власним і позиковим, основним і оборотним капіталом, оборотністю, рентабельністю, кредиторською і дебіторською заборгованістю, кредитоспроможністю, ліквідністю	фінансово-валютні
Операційна сфера: специфіка виробництва, виробничі потужності, виробничий процес, логістика, управління якістю, організація роботи внутрішніх служб	економічні та кон'юнктурні
Управління персоналом: склад, рівень підготовки, мотивація і кваліфікація персоналу; система оплати праці, матеріального і соціального стимулювання персоналу; психологічні; особистість керівника	науково-технічні
Антикризовий менеджмент: системи обмежень для маркетингового, фінансового, операційного менеджменту і управління персоналом	екологічні

Продовження табл.1.4

Сфера ризиків: системи обмежень для маркетингового, фінансового, операційного менеджменту і управління персоналом для запобігання ризиків	форс мажорні (стихійні лиха, війна, фінансова криза)
---	--

Джерело: складено автором за [25]

До зовнішніх чинників варто віднести:

- державну та соціальну політику, яка охоплює діяльність владних структур, законодавство, використання фінансових інструментів та впровадження економічних нормативів;
- інституційні механізми, такі як дослідні й навчальні центри, інститути та асоціації; інфраструктуру, що включає інноваційні фонди, комерційні банки, фондові біржі, інформаційні мережі, транспорт і торгівлю;
- структурні зміни в суспільстві й економіці, які проявляються, зокрема, у технологічному розвитку, проведенні наукових досліджень і зміні складу персоналу за рівнем освіченості й кваліфікації.

Внутрішні чинники поділяються на «тверді» та «м'які». «Тверді» чинники характеризуються вимірюваністю та фізичними параметрами, такими як технології, обладнання, матеріали, енергія та готова продукція. «М'які» чинники включають аспекти, пов'язані з організацією і системою управління, персоналом, робочими методами та стилем керівництва. Для забезпечення ефективності кожне підприємство повинно постійно контролювати процес використання внутрішніх чинників, розробляти й впроваджувати власну програму підвищення продуктивності, одночасно беручи до уваги вплив зовнішніх факторів [60].

Зазначені фактори впливають не лише на операційну діяльність, але й охоплюють інші аспекти повсякденної діяльності підприємства, включаючи фінансову, інвестиційну та інші її форми. Однак запропонована класифікація факторів недостатня для ефективного управління економічною результативністю всіх сфер діяльності підприємства. Тому під час розроблення класифікації слід враховувати не тільки зовнішні та внутрішні фактори, але

також загальні й специфічні, а також ті, що впливають на ефективність конкретних напрямків діяльності компанії [25].

1.3. Класифікація стратегій розвитку підприємства та сучасні моделі управління його ефективністю

З огляду на глобальні кризові ситуації та стрімкі процеси змін в світовій економіці, надзвичайно важливо забезпечити для підприємств ефективне та стає функціонування. Це вимагає впровадження нових методів управління, серед яких є стратегічний менеджмент, що застосовується у світовій практиці. Впровадження стратегічного управління разом із цим приносить методичні труднощі, такі як вибір ефективної стратегії розвитку для підприємства. Формування та впровадження цієї стратегії є досить важким процесом, який вимагає враховувати теоретичні підходи, пов'язані з поняттям «стратегія розвитку підприємства».

На думку А.А. Мазаракі та ряду інших авторів, розробка стратегії розвитку підприємств дозволяє визначити напрямки діяльності підприємства на ринку враховуючи зовнішні умови, провести оцінку конкурентоспроможності підприємства та його стратегічні конкурентні переваги, визначити загальну мету діяльності, визначити ресурси, що необхідні для досягнення запланованих цілей, та домогтися їх максимально ефективного використання. Як зазначають автори, розробка стратегії розвитку підприємства має базуватися на наведених нижче принципах стратегічного управління:

- фокус на глобальних довгострокових цілях підприємства та економічних інтересах його власників;
- кілька можливих напрямків розвитку, що визначаються змінами у зовнішньому середовищі комерційної діяльності;
- постійний розвиток стратегії, безперервна адаптація до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі;

– комплексність стратегії, координація стратегічних рішень щодо окремих сфер діяльності підприємства, типів ресурсів, функцій тощо [12].

Існує безліч стратегій, що застосовуються в стратегічному менеджменті, що суттєво ускладнює їх класифікацію. Основними ознаками класифікації є наступні:

- ступінь прийняття рішень;
- основна концепція отримання конкурентних переваг;
- етап життєвого циклу галузі;
- відносна сила позиції організації в галузі;
- ступінь «агресивності», яку проявляє організація в конкурентній боротьбі.

Наприклад, класифікація видів стратегій підприємств за рівнем прийняття рішень має такий вигляд:



Корпоративна стратегія (загальна, портфельна) є найвищим рівнем в ієрархії. Ця стратегія визначає основний фокус у діяльності підприємства, а саме: стратегію зростання, стратегію стабілізації або ж стратегію скорочення.

Конкурентні («ділові та бізнесові») стратегії підпорядковуються корпоративній стратегії, визначають, як можна досягти напрямку, обраного цією стратегією в кожній СБО (стратегічній бізнес-одиниці), і представляють план досягнення сильних довгострокових конкурентних позицій (переваг). Ці стратегії також називаються бізнес-стратегіями або стратегіями конкурентоспроможності.

Функціональні стратегії формуються для кожної функціональної сфери: виробнича стратегія, маркетингова стратегія, фінансова стратегія, наукова дослідницька стратегія, стратегія управління людськими ресурсами та ін. Функціональні стратегії визначають корпоративні та конкурентні стратегії на

рівні функціональних служб господарювання. При цьому, функціональні підрозділи мають значний вплив на формування корпоративних і конкурентних стратегій.

Операційні стратегії – це обмежені стратегії, розроблені для структурних підрозділів підприємства, які не мають автономії (заводи в межах підприємства, цехи, бригади, відділи, дилери тощо). В ієрархії вони займають найнижчий рівень стратегічного управління. Над ними знаходяться вищі рівні – корпоративні, конкурентні та функціональні стратегії, які визначають загальний напрямок розвитку підприємства [12;45].

Більшість вчених незалежно або на підставі обраних критеріїв результативності розглядали певну модель результативності або синтезу показників, що пропонується для вимірювання результативності [16]. Здійснення аналізу ефективності системи управління підприємством здійснюється в різних напрямках: від постановки бізнес-цілей, формування місії компанії, стратегічного планування до процедур і методів прийняття тактичних рішень. Тож проаналізуємо вже відомі моделі управління ефективністю підприємства. На сьогоднішній час, провідними моделями управління є наступні:

- Модель збалансованої системи показників Лоренца Мейсела;
- Balanced Scorecard System, BSC (збалансована система показників) Нортон-Каплана;
- Economic Value Add (додана економічна вартість);
- Піраміда ефективності К. МакНейра, Р.Ланча та К.Кросса;
- EP2M (Effective Progress and Performance Measurement) Крістофера-Адамса та Пітера Робертса;
- Модель KPI;
- Модель OKR (Objectives and Key Results).

Кожна модель управління ефективністю має свої особливості, які зумовлюють їх застосування.

Таблиця 1.5 – Моделі управління ефективністю організації

Модель	Суть/акцент
Модель Лоренца Мейсела	Оцінка діяльності за 4 перспективами, але з акцентом на людські ресурси (інновації, навчання, компетентність, корпоративна культура).
Модель Balanced Scorecard System Каплана–Нортон	Система стратегічного управління, що поєднує фінансові та нефінансові показники (фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і розвиток).
Модель Economic Value Add	Вимірює ефективність через різницю між чистим прибутком і вартістю залученого капіталу. Має 4 напрями: вимір, система управління, мотивація, стиль мислення.
Піраміда ефективності	Ієрархічна система показників: від місії компанії до щоденних операцій.
Модель EP2M	Вимірює прогрес у 4 напрямках: обслуговування клієнтів і ринків; удосконалювання внутрішніх процесів (зростання ефективності й рентабельності); управління змінами й стратегією; власність і свобода дій.
Модель KPI	Використання ключових показників ефективності для вимірювання цілей.
Модель OKR (Objectives and Key Results)	Система управління, що базується на постановці амбітних цілей та визначенні кількісних ключових результатів для вимірювання прогресу. Акцент робиться на прозорості, узгодженості дій усіх рівнів організації та регулярному перегляді досягнень у коротких циклах.

Джерело: складено автором за [18;19;47;52;]

Розроблена в 1992 році модель Лоренца Мейселя має структуру, схожу на систему збалансованих показників ефективності Каплана-Нортон. В ній визначено чотири перспективи оцінки діяльності підприємства, а саме: фінансова, маркетингова, виробнича та персонал, натомість Мейсел замість перспективи навчання та розвитку застосовує окрему перспективу людських ресурсів, де оцінюються інновації, освіта, навчання персоналу, розвиток продуктів та послуг, компетенція та корпоративна культура. Основною метою моделі є комплексна оцінка ділової діяльності підприємства, об'єднання стратегічних та оперативних показників, визначення ключових факторів досягнення успіху та їх оцінка, забезпечення взаємозв'язку між ключовими

ресурсами, факторами успіху та показниками ефективності для досягнення стратегічних цілей підприємства [18;48].

«Збалансована система показників» (Balanced ScoreCard, BSC), яка була розроблена Р. Капланом і Д. Нортонем на початку 90-х років, є однією з сучасних моделей управління ефективністю підприємства, що дозволяє оцінювати діяльність не тільки за допомогою фінансових показників, але й за допомогою ключових нефінансових аспектів. BSC дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства з допомогою ряду показників, які підбираються так, щоб урахувати важливі складові діяльності, включаючи виробничі, фінансові, маркетингові та інші. Дана модель включає чотири основні перспективи: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та навчання і розвиток, надаючи комплексний і стратегічно орієнтований погляд на діяльність підприємства. BSC орієнтована на об'єднання бізнес-процесів з метою задовольнити потреби клієнтів і залучити всіх співробітників, дає можливість проаналізувати результати раніше прийнятих рішень та формує підходи для стратегічного розвитку підприємства, визначивши напрямки для досягнення ним довгострокових цілей [18;23;30].

Модель EVA (Economic Value Added – економічна додана вартість) була розроблена на початку 90-х років співробітниками американської консалтингової компанії Stern & Co, Д. Стерном і Б. Стюартом. Заснована на оцінці економічної доданої вартості, що перевищує очікування інвесторів, та дає змогу оцінити наявні та майбутні можливості розвитку підприємства. Цей метод застосовують для проведення аналізу ефективності діяльності підприємства загалом, його окремих підрозділів та інвестиційних проектів.

EVA бере до уваги справжній економічний прибуток, а не лише бухгалтерський, який забезпечує збільшення ефективності застосування власного капіталу за рахунок інвестицій у програми та проекти з позитивними економічними результатами. Такий індикатор сприятиме економії капіталу в процесі ухвалення управлінських рішень і дасть змогу зробити об'єктивну

оцінку участі кожного керівника у створенні економічних прибутків для підприємства [11;19;23;46;].

Модель «Піраміда ефективності», започаткована К. МакНейром, Р. Ланчем та К. Кросом, ґрунтується на поєднанні клієнтоорієнтованої корпоративної стратегії з фінансовими показниками, які доповнюються основними якісними (нефінансовими) критеріями. Її побудовано на основі чотирьох рівнів, які показують структуру підприємства а також забезпечують двосторонню комунікацію для ухвалення управлінських рішень. Так на верхньому рівні керівники визначають корпоративну стратегію, а на другому рівні конкретизуються цілі підрозділів та відділів відповідно до ринкових та фінансових показників. На третьому рівні цілі та функції поєднуються з орієнтацією на задоволення потреб клієнтів та гнучкість виробництва, що є рушійною силою ефективності. На нижньому рівні відбувається операційна діяльність, на якому дії оцінюються щодня, щотижня або щомісяця. При цьому система інтегрує оцінки нижчих рівнів з фінансовими показниками вищих рівнів, створюючи зв'язок між операційною діяльністю та стратегічними фінансовими результатами [18;31;48].

Модель EP2M (Effective Progress and Performance Measurement), розроблена К. Адамсом і П. Робертсом, оцінює ефективність підприємства у чотирьох основних сферах: обслуговування клієнтів та ринку, оптимізація внутрішніх процесів з метою підвищення ефективності та прибутковості, управління змінами та стратегіями, а також права власності та свобода дій. Основна мета моделі полягає не тільки в забезпеченні реалізації стратегії підприємства, але й у створенні культури постійних змін, яка сприяє адаптації та розвитку. Це вимагає застосування показників, які надають оперативну зворотну інформацію особам, відповідальним за реалізацію стратегії, і дозволяють своєчасно оцінювати досягнуті результати та коригувати управлінські рішення [15;18].

Модель KPI (Key Performance Indicators) використовується для оцінки ефективності персоналу та вимірювання внеску співробітників у досягнення

стратегічних цілей організації. Вона передбачає вибір ключових показників, встановлення конкретних та досяжних цілей, регулярний моніторинг і зворотний зв'язок, аналіз результатів для прийняття управлінських рішень та інтеграцію індивідуальних показників з корпоративною стратегією. KPI дозволяє своєчасно оцінювати прогрес, мотивувати співробітників і забезпечувати досягнення стратегічного успіху організації [1;2].

Метод OKR (Objectives and Key Results) – система управління, що поєднує постановку амбітних цілей (Objectives) із кількісними ключовими результатами (Key Results) для оцінки прогресу та досягнення стратегічних завдань. Історія OKR починається у 1954 році, коли Пітер Друкер створив концепцію Management by Objectives (MBO). У 1968 році Енді Гроув, співзасновник Intel, розвинув MBO у структуру, яка лягла в основу сучасного підходу OKR. У 1974 році Джон Доеерр приєднався до Intel, вивчив систему та активно застосовував її для управління цілями. У 1999 році Джон Доеерр запровадив OKR у своїй компанії BetterWorks, а пізніше представив систему засновникам Google – Ларрі Пейджу та Сергію Бріну, які впровадили її у Google.

Суть OKR – чітке визначення цілей та ключових результатів, що служать показниками їх досягнення. Для реалізації ключових результатів визначаються ініціативи – проекти та завдання, які допомагають досягти цілі.

Цілі та ключові результати (OKR) – стратегічний підхід до управління, що забезпечує прозорість, узгодженість дій та вимірюваний прогрес.

OKR визначається двома основними компонентами:

- Цілі (Objectives): конкретні, чіткі та амбіційні, інспірують команду та спрямовують на досягнення стратегічних завдань.
- Ключові результати (Key Results): кількісні, вимірювані показники прогресу, конкретні та досяжні.

Мета OKR – узгодження дій усіх рівнів організації, концентрація на пріоритетах, прозорість цілей і результатів, мотивація співробітників та відчуття особистої відповідальності. Використання OKR дозволяє швидко

адаптуватися до змін, подолати розрив між стратегією та виконанням та підвищити ефективність команд [47;52].

Висновки до розділу 1

Управління ефективністю підприємства є визначальним чинником забезпечення його конкурентоспроможності та стабільного розвитку в умовах економічної нестабільності. Ефективність трактується як співвідношення результатів і витрат та охоплює як економічні, так і соціальні аспекти діяльності. Концептуальні підходи до її оцінки ґрунтуються на аналізі виробничих результатів, витрат на управління, ефективності управлінської праці, а також на системних моделях, що враховують взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем. Застосування системного й комплексного підходу забезпечує найбільш об'єктивне оцінювання ефективності управління та створює основу для прийняття результативних управлінських рішень.

Принципи управління ефективністю включають раціональний розподіл обов'язків, дисципліну, узгодженість повноважень і відповідальності, ефективну мотивацію та стимулювання ініціативності персоналу. Оцінювання ефективності відбувається через вимірювання результатів, їх аналіз, реалізацію управлінських рішень і постійний моніторинг. Система показників поділяється на узагальнені та часткові, що дає змогу оцінювати як загальну результативність підприємства, так і ефективність використання окремих ресурсів. Важливими вимогами до таких показників є об'єктивність, інформативність, відображення витрат і виявлення резервів підвищення ефективності. На рівень ефективності безпосередньо впливають внутрішні й зовнішні чинники, а досягнення конкурентоспроможності потребує постійного вдосконалення діяльності та формування стійких переваг.

Стратегії розвитку підприємства класифікуються на корпоративні, конкурентні, функціональні та операційні, що забезпечує узгодженість управлінських рішень на різних рівнях і спрямованість на довгострокові цілі. Використання сучасних моделей управління ефективністю – Balanced Scorecard, EVA, KPI, піраміди ефективності, EP2M та OKR – дозволяє інтегрувати фінансові й нефінансові індикатори, підвищити обґрунтованість

стратегічних рішень, посилити прозорість контролю та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Зокрема, метод OKR спрямований на постановку амбітних цілей і вимірюваних результатів, що забезпечує прозорість, узгодженість дій усіх рівнів організації та підвищує відповідальність персоналу за досягнення стратегічних завдань.

Таким чином, даний розділ підкреслює, що ефективне управління є ключовою передумовою стійкого функціонування підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності та досягнення стратегічних орієнтирів у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

ФІНАНСОВО-АНАЛІТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ОЩАДБАНК»

2.1 Загальна характеристика АТ «Ощадбанк»

Ощадбанк – державний комерційний банк України, якому належать 100% акцій. Його витoki пов’язані з мережею ощадкас, що діяли на українських землях ще з XIX століття. Після здобуття незалежності банк був перереєстрований 31 грудня 1991 року як Державний спеціалізований комерційний ощадний банк України, створений на базі колишніх підрозділів Сбербанку СРСР.

Сьогодні Ощадбанк входить до найбільших фінансових установ країни та займає друге місце за розміром активів. Його мережа є однією з найрозгалуженіших, а клієнтська база налічує близько 7 мільйонів користувачів. Код ЄДРПОУ банку – 00032129, статутний капітал становить 49 472 840 000,00 грн [8;34].

У 1999 році, відповідно до рішень Президента та Кабінету Міністрів України, Державний спеціалізований комерційний ощадний банк був реорганізований у Відкрите акціонерне товариство «Державний ощадний банк України». У 2011 році, після внесення змін до постанови КМУ, банк пройшов державну реєстрацію оновленого статуту, що передбачив зміну найменування на Публічне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» (АТ «Ощадбанк»). Того ж року банку було надано ліцензію НБУ №148 на здійснення банківських операцій. Банк повністю належить державі, яка володіє 100% його акцій. Управління державними корпоративними правами в АТ «Ощадбанк» здійснює Кабінет Міністрів України, що одночасно виконує функції вищого органу управління банку. Під час економічної та політичної кризи 2014–2015 років банк зазнав найзначніших збитків за всю історію діяльності: 8,5 млрд грн у 2014 році та 12,2 млрд грн у 2015-му. У 2015–2016

роках Ощадбанк провів ребрендинг та оновив маркетингову політику 26 листопада 2018 року Міжнародний арбітраж ухвалив рішення стягнути з рф 1,3 млрд доларів США на користь Ощадбанку – одне з найбільш резонансних рішень у практиці міжнародних фінансових спорів [33;35;50].

За своїми конкурентними позиціями АТ «Ощадбанк» входить до переліку системно важливих банків України та займає друге місце серед учасників ринку за обсягами чистих активів, капіталу та зобов'язань. Установа функціонує як універсальний банк і контролює 12,7% ринку загальних активів. Станом на 01.01.2025 Ощадбанк має найбільшу мережу відділень у країні – 1 150 установ, утримує друге місце за кількістю банкоматів і терміналів та третє місце за обсягом випущених платіжних карток. Банк стабільно посідає друге місце за залученням коштів клієнтів і є лідером зі строкових депозитів фізичних осіб.

Ощадбанк відіграє важливу роль у кредитуванні пріоритетних секторів економіки та підприємств критичної інфраструктури, очолюючи рейтинг з кредитування юридичних осіб і посідаючи третє місце за кредитами фізичним особам. Установа також є лідером у сфері інклюзивного банківського обслуговування та активно розвиває програму «Моя безбар'єрність», спрямовану на розширення доступності фінансових послуг.

У своїй діяльності банк дотримується принципів сталого розвитку, підтримує соціальні ініціативи, забезпечує захист прав споживачів і впроваджує заходи для мінімізації наслідків кризових факторів. Це сприяє підвищенню якості клієнтського сервісу та зміцненню позиції банку як установи першого вибору для клієнтів [3].

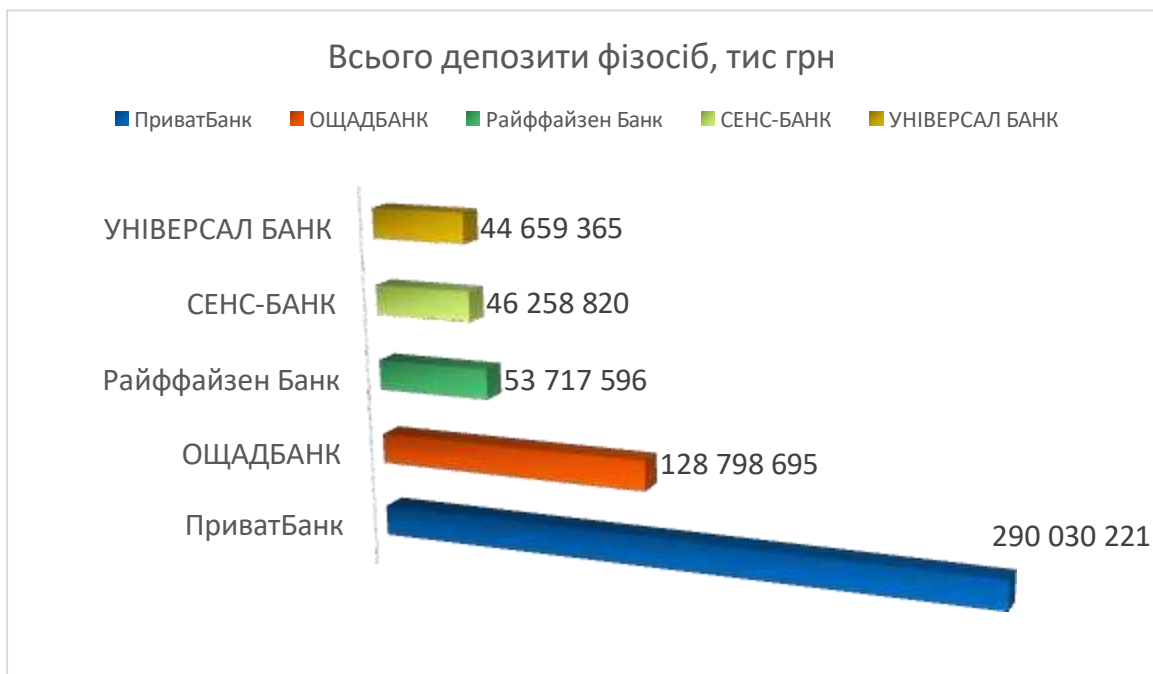
Станом на 2024–2025 роки Ощадбанк має найбільшу мережу серед українських банків. На 2024 рік функціонувало понад 1 150 відділень, більше 700 з яких оснащено альтернативними джерелами енергії, а понад 60% відповідають державним стандартам інклюзивності, включно з 23 суперінклюзивними відділеннями. У 2024 році запущено п'ять мобільних броньованих підрозділів у прифронтових областях для обслуговування територій, де інші банки не працюють. На 1 жовтня 2025 року діючих відділень

налічувалося 1 142, ще 626 структурних підрозділів тимчасово призупинили роботу [9;27;54].

У період воєнного стану банківська система відіграла ключову роль у підтримці економіки, забезпечивши фінансування як для збереження чинного бізнесу, так і для запуску нових проєктів, особливо у секторі мікро- та малого підприємництва. Завдяки злагодженій політиці та оперативним рішенням НБУ банківський сектор продемонстрував стійкість і здатність ефективно реагувати на виклики війни. Значний внесок у стабілізацію економіки зробив АТ «Ощадбанк» – один з головних державних банків, який традиційно утримує провідні позиції на ринку. Станом на вересень 2025 року банк входив до ТОП-15 найнадійніших фінансових установ країни, посідаючи у рейтингу друге місце [42;56]

На рис. 2.1 відображено топ-5 найбільших банків за сумою депозитів від фізичних осіб станом на вересень 2025 р.

Рисунок 2.1 – Рейтинг найбільших банків за сумою депозитів від фізичних осіб на вересень 2025 року



Джерело: складено автором на основі [42]

АТ «Ощадбанк» входить до лідерів ринку, займаючи 2-ге місце за обсягом депозитів фізичних осіб 128 798 695 тис. грн, що є відображенням його значної присутності у роздрібному сегменті та фінансової стійкості.

За узагальненими статистичними даними Індексу Опендатабот, у 2025 році сукупний дохід десяти найбільш успішних банків України становить 267,20 млрд грн (табл. 2.1).

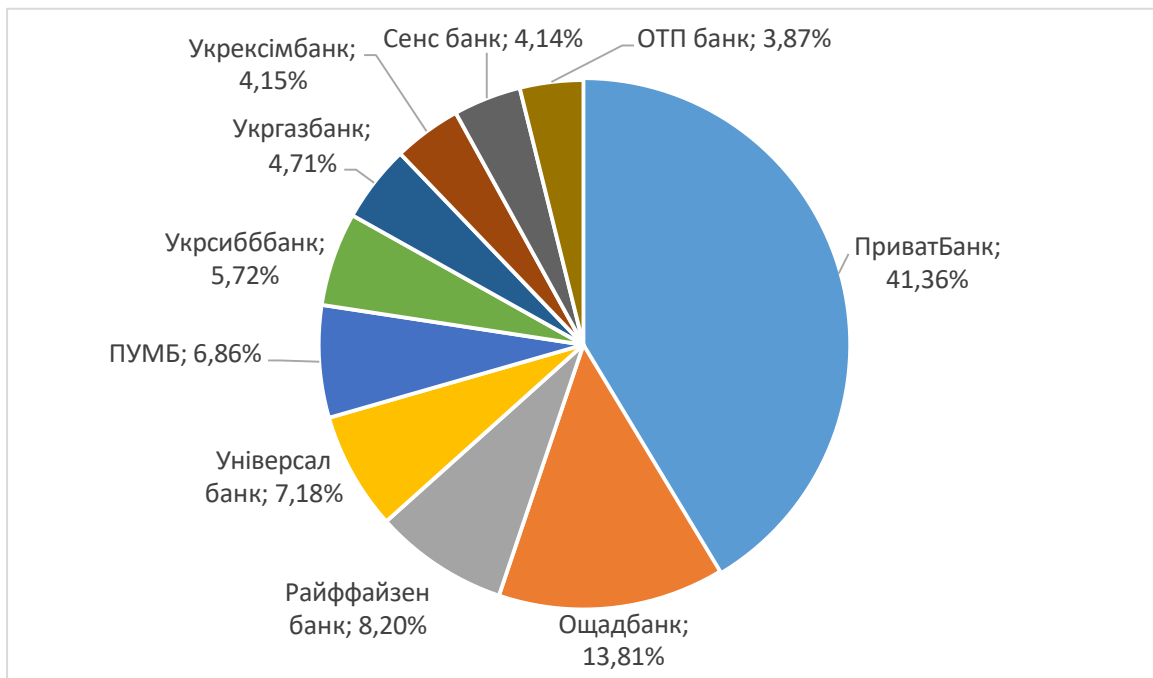
Таблиця 2.1 – Рейтинг банків України за обсягом отриманих доходів станом на січень 2025 р.

№	Назва	2024 рік		
		Сума доходу, млрд. грн	Частка	Зміна
1	ПриватБанк	110.51	41.36%	8.73%
2	ОщадБанк	36.91	13.81%	57.98%
3	Райффайзен Банк	21.91	8.2%	-3.00%
4	Універсал Банк	19.20	7.18%	21.56%
5	ПУМБ	18.33	6.68%	14.25%
6	Укрсиббанк	15.58	5.72%	-0.92%
7	Укргазбанк	12.58	4.47%	36.51%
8	Укресімбанк	11.09	4.15%	40.27%
9	Сенс банк	11.06	4.14%	-14.37%
10	ОТП банк	10.34	3.87%	-0.42%
Всього		267.20	100	13.57%

Джерело: складено автором на основі [21]

Аналіз даних свідчить, що АТ «Ощадбанк» за підсумками діяльності у 2024 році посів друге місце за розміром отриманого доходу, який становив 36,91 млрд грн.

На рисунку 2.2 відображено структуру отриманих доходів провідних банків України згідно з даними Індексу Опендатабот станом на січень 2025 року.



Джерело: складено автором на основі [21]

АТ «Ощадбанк» демонструє високий рівень ефективності та організаційної стійкості, що є результатом грамотної стратегії управління. Банк успішно адаптувався до умов повномасштабної війни з 2022 р. та кризових явищ завдяки формуванню та реалізації низки стратегічних заходів на основі власних ресурсів. Ключовими пріоритетами стали безперебійне обслуговування клієнтів (як фізичних, так і юридичних осіб) та забезпечення безперервності банківської діяльності, поряд із захистом персоналу та клієнтів. Досягнута висока результативність підтверджує правильність обраних тактичних рішень в умовах глибокої кризи та невизначеності.

АТ «Ощадбанк» пропонує широкий набір банківських послуг, працюючи як універсальна фінансова установа.

Таблиця 2.2 – Класифікація основних продуктів та послуг АТ «Ощадбанк»

Напрямок діяльності	Основні продукти та послуги
Роздрібний бізнес	Пасивні продукти: строкові депозити; зарплатні проекти; пенсійні та соціальні рахунки; спеціальні поточні рахунки; дебетові та цифрові картки. Активні продукти: автокредити; споживчі кредити; іпотека; кеш-кредити; кредитні картки; державні програми фінансування житла та енергоефективних товарів.

Продовження табл. 2.2

	Комісійні та торгові послуги: торговий та інтернет-еквайринг; платежі фізичних осіб; внутрішні та міжнародні перекази; оренда сейфів; валютно-обмінні операції; операції з банківськими металами. Соціальні виплати: виплати державних фондів та соцпрограм. Додаткові сервіси: Мобільний Ощад; кваліфікований електронний підпис; безкоштовний бізнес-дзвінок через Viber; відеодзвінок.
ММСБ (мікро-, малий та середній бізнес)	Активні продукти: кредити на поповнення обігових коштів; придбання транспорту та обладнання; овердрафти; програми WNISEF, ЄБРР, ЄІБ, ЄІФ; фінансування за участю ЕКА; державні програми («5-7-9%», кредити під державні гарантії); мікрокредитування; гарантії та авалування; програми, підтримані ОДА. Додаткові сервіси: система CorpLight; платформа «ОщадБізнес» (онлайн-рахунки, заявки на кредит, страхування застави, оцінка майна); подання заявок партнерами; участь у програмах грантів (єРобота, Фонд розвитку підприємництва, EU4business, GIZ, DSIK).
Корпоративний бізнес	Фінансування та кредити: кредити на обігові кошти (в т.ч. овердрафт); фінансування капітальних витрат; інвестиційні проекти; торговельне фінансування; кредитування стратегічних галузей; муніципальні кредити; фінансовий лізинг; рефінансування; кредитування за міжнародними та державними програмами. Операції та обслуговування: операції з борговими цінними паперами; документарні операції; строкове залучення коштів; РКО (рахунки, валютні операції, касові операції, платежі у нац./іноз. валюті, ескроу-рахунки, рахунки зі спецрежимом, обслуговування розрахунків на ринку газу, обслуговування рахунків Пенсійного фонду).

Джерело: складено автором за: [54].

Кредитний портфель ММСБ АТ «Ощадбанк» у 2024 році зріс до 24,7 млрд грн, підтверджуючи роль банку як ключового учасника підтримки бізнесу та економіки України. За даними Національного банку України, станом на 1 вересня 2025 року банк має найбільший серед українських банків портфель документарних операцій обсягом понад 30 млрд грн, що включає надані гарантії та непокриті акредитиви. За неповні три квартали 2025 року портфель зріс у 10 разів, а частка ринку становить 21% [32;54].

Організаційна структура АТ «Ощадбанк» відповідає вимогам законодавства та нормативів НБУ щодо делегування повноважень і внутрішнього контролю. Наглядова рада та правління створюють комітети для передачі частини функцій і контролю їх виконання. Підрозділи та мережа відокремлених установ побудовані за територіально-функціональним принципом із оптимальною централізацією частини функцій [54].

Організаційна структура АТ «Ощадбанк» забезпечує ефективне управління та надання широкого спектру послуг. Основні елементи організаційної структури наведені в рис. 2.3. Детальну схему та опис структурних підрозділів див. в ДОДАТКУ А.



Рисунок 2.3 – Організаційна структура АТ «Ощадбанк»

Джерело: складено автором на основі : [29]

Вищий орган управління Банку – Кабінет Міністрів України. Наглядова рада керує банком у межах своєї компетенції, контролює діяльність правління, забезпечує виконання стратегії розвитку та захист прав вкладників, кредиторів і акціонера відповідно до Закону України “Про банки і банківську діяльність”, а також дотримання законодавства, внутрішніх документів і принципів корпоративного управління. Правління є виконавчим органом банку і здійснює поточне управління його діяльністю [38;39].

Рішенням наглядової ради від 26 вересня 2024 року (протокол № 29) затверджено Стратегічну програму на 2024–2028 рр., розроблену з урахуванням стратегічних напрямів діяльності банків державного сектору на період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки (розпорядження КМУ №356-р від 7 травня 2022 року). Програма фокусується на трьох стратегічних цілях:

1. Ефективність – зростання бізнесу в роздрібному, мікро-, малому та середньому бізнесі, корпоративному сегментах, підвищення прибутковості, диверсифікація доходів, покращення клієнтського досвіду та оцифровування каналів обслуговування.
2. Подальша модернізація – розвиток інновацій, передової аналітики та цифрових можливостей, оптимізація процесів, формування кваліфікованої команди та сучасної операційної моделі.
3. Стійкість – забезпечення фінансової стабільності, довіри клієнтів, підтримка економічного відновлення, лідерство в інклюзивності та принципах ESG, а також допомога вразливим групам. ESG у діяльності банку включає екологічність, соціальну відповідальність та корпоративне управління, екологічно безпечні практики, соціальні ініціативи для співробітників і клієнтів, прозоре та відповідальне управління банком.

Бізнес-пріоритети програми включають: підтримку громадян у житлових питаннях, цифровізацію сервісів для фізичних осіб, утримання ресурсів і комісійних доходів, безпаперове обслуговування та електронний підпис документів, онбординг клієнтів, розвиток інвестиційних компетенцій роздрібного бізнесу, а також підтримку підприємств критичної інфраструктури, аграрного сектору та мікро-, малого та середнього бізнесу [3].

Відповідно до своєї бізнес-моделі, Ощадбанк є універсальним банком, який пріоритетно розвиває роздрібний та ММСБ сегменти, зберігаючи сильні позиції в корпоративному бізнесі.

Станом на кінець 2024 року розподіл активів Ощадбанку наступний: 53% – інвестиційний портфель; 26% – чистий кредитний портфель; 21% – інші активи. Кредитний портфель представлено насамперед заборгованістю корпоративних клієнтів (58%), фізичних осіб (19%) та клієнтів ММСБ (23%). Портфель строкових депозитів на 79% складається з коштів фізичних осіб, на 8% – з коштів клієнтів ММСБ та на 13% – з коштів клієнтів корпоративного бізнесу.

Основними джерелами формування процентних доходів Ощадбанку є доходи від кредитного портфеля юридичних осіб та інвестиційні операції з цінними паперами [3].

Нижче показано структуру кредитів та строкових депозитів за 2022–2024 рр. (рис. 2.4).

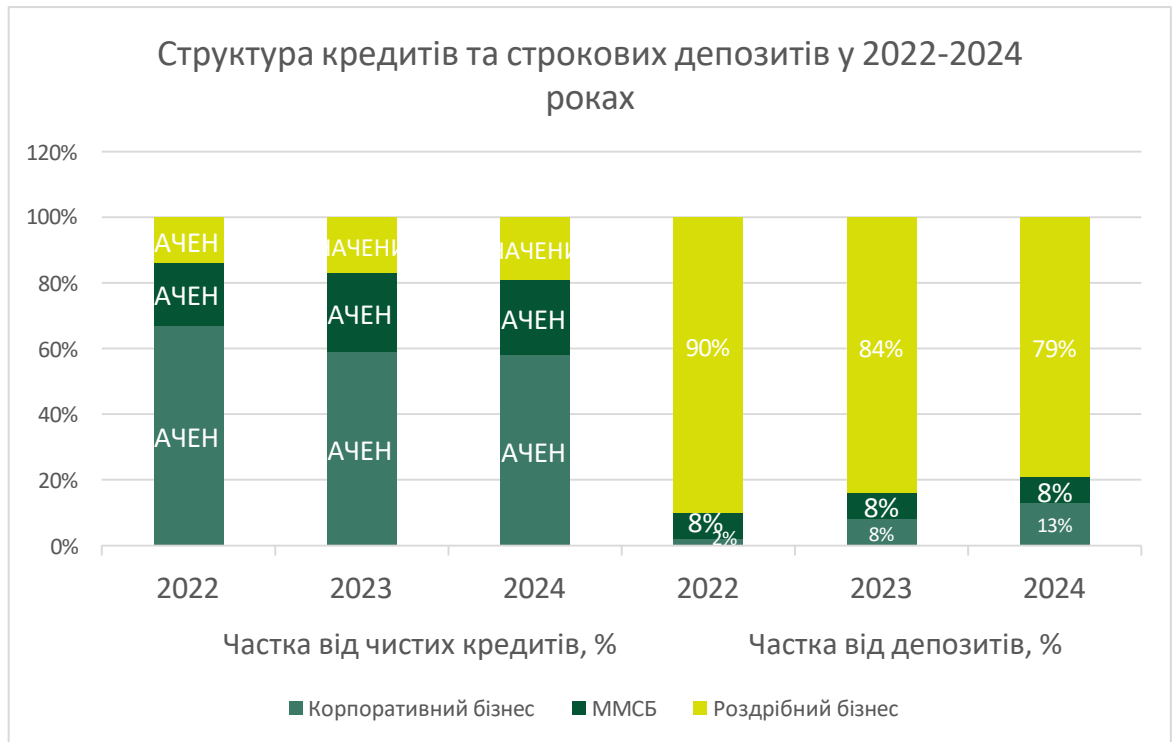


Рисунок 2.4 – Структура кредитів та строкових депозитів АТ «Ощадбанк» за 2022-2024 роки.

Джерело: побудовано автором за [3;4;5]

Банк демонструє поступове збільшення частки кредитів, виданих малому бізнесу та населенню, що свідчить про активнішу роботу з цими клієнтськими сегментами. Одночасно зростає й різноманітність джерел залучення депозитів, передусім завдяки коштам фізичних осіб. Це говорить про посилення довіри клієнтів та загальне зміцнення фінансової стабільності банку.

Аналіз ключових фінансових показників дозволяє оцінити розвиток банку, його стабільність та ефективність управління ресурсами. Розгляд динаміки активів і пасивів показує основні тенденції зміцнення фінансового стану банку.

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки активів і пасивів АТ «Ощадбанк» за 2023-2024 роки

Показники	Станом на 31.12.2023	Станом на 31.12.2024	Зміна, %/ тис.грн.
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	65 850 018	68 331 662	2 481 644 (+3,77%)
Кредити, надані клієнтам	89 109 019	111 082 518	21 973 499 (+24,67%)
Інвестиції в цінні папери	173 447 680	227 657 969	54 210 289 (+31,25%)
Основні засоби та нематеріальні активи	10 208 797	11 368 683	1 159 886 (+11,36%)
Інші активи	3 230 175	5 814 393	2 584 218 (+80,00%)
Загальна сума активів	346 473 953	428 513 334	82 039 381 (+23,69%)
ПАСИВИ			
Кошти банків	366 363	185 582	-180 781 (-49,36%)
Рахунки клієнтів	302 972 637	377 177 262	74 204 625 (+24,49%)
Кредиторська заборгованість за податком на прибуток	2 953 480	2 131 312	-822 168 (-27,83%)
Інші запозичені кошти	8 297 493	9 990 393	1 692 900 (+20,40%)
Власний капітал	28 708 868	34 610 880	5 902 012 (+20,56%)
Загальна сума пасивів	346 473 953	428 513 334	82 039 381 (+23,69%)

Джерело: розраховано автором за [3;4;5]

Загалом динаміка активів і пасивів Ощадбанку демонструє стабільне зростання фінансової активності. Найбільше зростання відзначається за інвестиціями в цінні папери (+31,25%) та кредитним портфелем (+24,67%), що свідчить про активізацію банку на ринку капіталу та розширення кредитування. Значне збільшення інших активів (+80%) може вказувати на розширення операційної діяльності або переформатування структури активів. Підвищення обсягів клієнтських рахунків (+24,49%) підтверджує зростання довіри населення та бізнесу, а збільшення власного капіталу (+20,56%) свідчить про зміцнення фінансової стійкості банку. Водночас скорочення коштів банків майже на 50% означає зниження залежності від міжбанківського фінансування.

Зазначені показники вказують на позитивний розвиток банку, ефективне управління ресурсами та підвищення його стійкості до фінансових ризиків.

2.2 Аналіз фінансового стану та діяльності АТ «Ощадбанк»

Аналіз фінансових показників є одним із методів оцінки стану підприємства та його перспективності. Він є основою для стратегічного планування, допомагає керівникам визначити ресурси та напрямки подальшого розвитку підприємства, а також виявити його сильні та слабкі сторони [37].

Однією з найважливіших передумов ефективного економічного розвитку є надійна банківська система, що включає різні банки та кредитні установи, які функціонують в рамках спільного механізму грошово-кредитної політики. Регулярна оцінка фінансового стану дозволяє своєчасно виявляти та запобігати більшості проблем у банківській діяльності, що сприяє зміцненню стабільності як окремих установ, так і системи в цілому. Проведення такого аналізу є одним з основних завдань банківського нагляду, самих банків та професійних учасників фінансового ринку [36].

На основі річного фінансового звіту АТ «Державний ощадний банк України» здійснимо аналіз динаміки основних показників звіту про прибутки і збитки та інший сукупний результат діяльності банку (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка ключових показників фінансових результатів діяльності АТ «Ощадбанк» (тис. грн)

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2022 рр.	
				Тис. грн	%
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за амортизованою вартістю та за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	18 977 007	28 886 396	40 711 502	21 734 495	114,5%

Продовження табл. 2.4

Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	3 566 906	3 706 743	3 244 303	-322 603	-9,0%
Процентні витрати	7 557 921	13 860 769	19 634 212	12 076 291	159,8%
Чистий процентний дохід	14 985 992	18 732 370	24 321 593	9 335 601	62,3%
Комісійні доходи	9 386 603	12 025 315	12 930 880	3 544 277	37,8%
Комісійні витрати	3 454 371	5 382 718	6 164 063	2 709 692	78,5%
Чистий прибуток/(збиток) від переоцінки іноземної валюти	1 234 118	108 275	77 470	-1 156 648	-93,7%
Чистий непроцентний дохід	11 281 338	4 234 428	10 250 565	-1 030 773	-9,1%
Операційні доходи	15 227 874	24 330 431	37 332 276	22 104 402	145,2%
Витрати на виплати працівникам	8 141 026	7 246 250	9 110 638	969 612	11,9%
Амортизаційні витрати	1 833 700	2 002 685	2 464 349	630 649	34,4%
Інші адміністративні та операційні витрати	4 619 929	5 833 830	7 199 680	2 579 751	55,9%
Прибуток від операційної діяльності	633 219	9 247 666	18 557 609	17 924 390	2832,6%
Відшкодування з податку на прибуток	2 037	3 276 614	10 664 430	10 662 393	523,400%
Чистий прибуток за рік	639 803	5 978 260	7 893 179	7 253 376	1134,5%

Джерело: розраховано автором за [3;4;5]

Загалом спостерігається значне зростання доходів АТ «Ощадбанк» за всіма основними статтями в 2024 році (рис. 2.5):

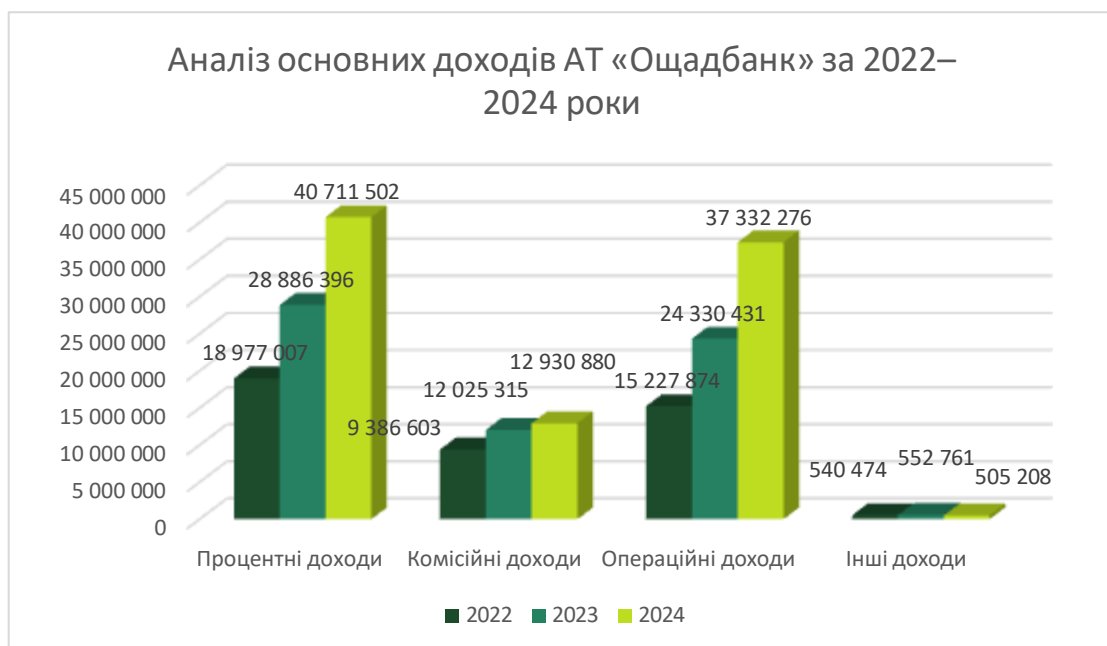


Рис. 2.5 – Аналіз основних доходів АТ «Ощадбанк» за 2022–2024 роки

Джерело: побудовано автором за [3;4;5]

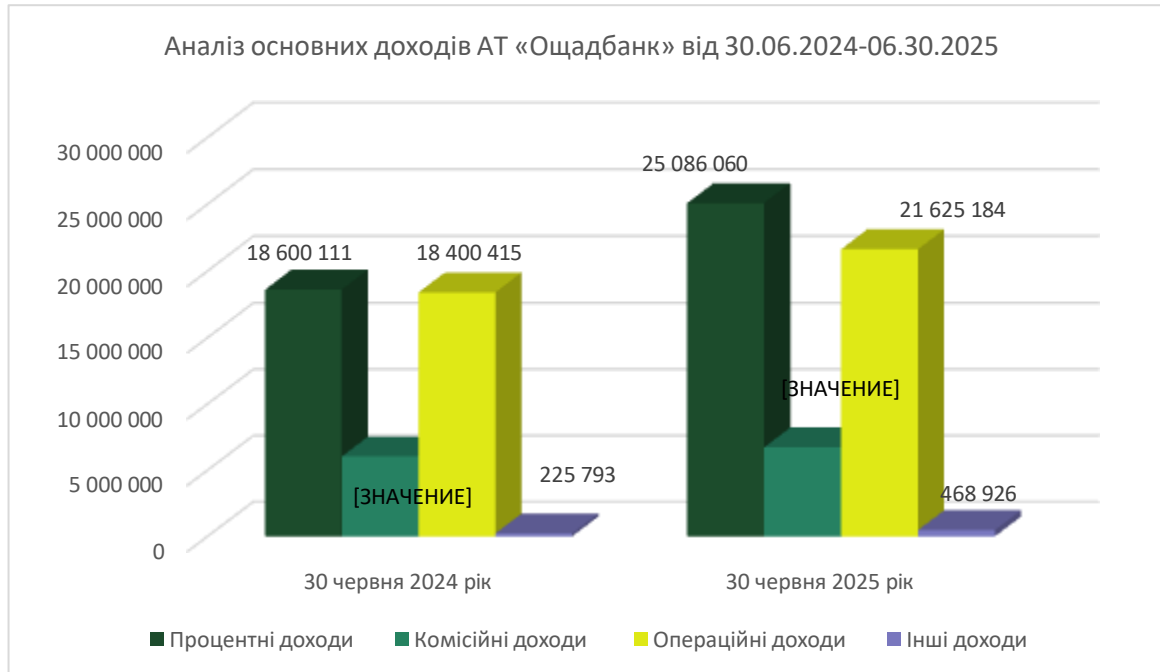


Рис. 2.6 – Аналіз основних доходів АТ «Ощадбанк» за 30.06.2024-30.06.2025 рік

Джерело: побудовано автором за [4;54]

Проаналізуємо зміну ключових показників Звіту про фінансовий стан АТ «Державний ощадний банк України» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка основних показників Звіту про фінансовий стан АТ «Державний ощадний банк України» (тис. грн)

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2022 рр.	
				Тис. грн	%
Активи					
Грошові кошти та їх еквіваленти	28 357 170	65 850 018	68 331 662	39 974 492	141,0%
Кредити, надані клієнтам	83 215 595	89 109 019	111 082 518	27 866 923	33,5%
Інвестиції в цінні папери	143 380 717	173 447 680	227 657 969	84 277 252	
Інвестиції в дочірні та асоційовані підприємства	24 800	24 800	24 800	0	0
Інвестиційна нерухомість	626 789	542 598	559 117	-67 672	−10,8%
Передплата з податку на прибуток	470 943	62 772	392	-470 551	
Основні засоби	6 521 241	10 208 797	11 368 683	4 847 442	
Інші фінансові активи	1 249 832	667 567	502 245	-747 587	

Продовження табл.2.5

Інші нефінансові активи	3 235 637	3 230 175	5 814 393	2 578 756	79,7%
Всього активів	269 189 189	346 473 953	428 513 334	159 324 145	59,2%
Зобов'язання та власний капітал					
Зобов'язання					
Кошти банків	543 326	366 363	185 582	-357 744	-65,8%
Рахунки клієнтів	233 940 324	302 972 637	377 177 262	143 236 938	61,2%
Забезпечення	1 179 977	939 501	1 284 526	104 549	8,9%
Інші фінансові зобов'язання	543 850	536 174	484 932	-58 918	-10,8%
Інші нефінансові зобов'язання	1 284 849	1 448 621	2 285 710	1 000 861	77,9%
Нематеріальні активи	2 106 465	2 465 153	3 171 555	1 065 090	50,6%
Кредиторська заборгованість за податком на прибуток	44	2 953 480	2 131 312	2 131 268	4 844 700%
Інші запозичені кошти	8 717 687	8 297 493	9 990 393	1 272 706	14,6%
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	98 413	-	362 737	264 324	268,5%
Субординований борг	716 442	250 816	-	-716 442	-100,0%
Всього зобов'язань	247 024 912	317 765 085	393 902 454	146 877 542	59,5%
Власний капітал					
Акціонерний капітал	49 724 980	49 724 980	49 724 980	100	
Резерв переоцінки будівель	1 473 482	1 985 382	1 871 339	397 857	27,0%
Резерв переоцінки за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	60 894	9 730(2023)	-	-60 894	-100,0%
Непокритий збиток	-29 779 680	-23 892 086	-17 294 605	12 485 075	-41,9%
Всього власного капіталу	22 164 277	28 708 868	34 610 880	12 446 603	56,2%
Всього зобов'язань та власного капіталу	269 189 189	346 473 953	428 513 334	159 324 145	59,2%

Джерело: складено автором за [3;4;5]

Доходи банку можна представити наступним чином: процентні доходи, комісійні доходи, чисті торгові доходи та інші доходи, що не пов'язані з вищезазначеними операціями.

У таблиці 2.6 наведено аналіз динаміки процентних доходів АТ «Ощадбанк», проведений на основі даних фінансової звітності банку.

Таблиця 2.6 – Аналіз процентних доходів банку АТ «Ощадбанк» за період 2022–2024 рр., млн грн.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	
				тис. грн	%
Проценти за кредитами, наданими клієнтам	10 611 970	13 083 438	15 529 876	4 917 906	46,34
Проценти за коштами в інших банках	69 226	885 330	-	-	-
Проценти за інвестиціями, наявними для продажу	481 300	512 422	237 309	-243 991	-50,69
Всього процентних доходів	22 543 913	32 593 139	43 955 805	21 411 892	-

Джерело: складено автором за [3;4;5]

Динаміку процентних доходів АТ «Ощадбанк» за аналізований період наведено на рис. 2.7.

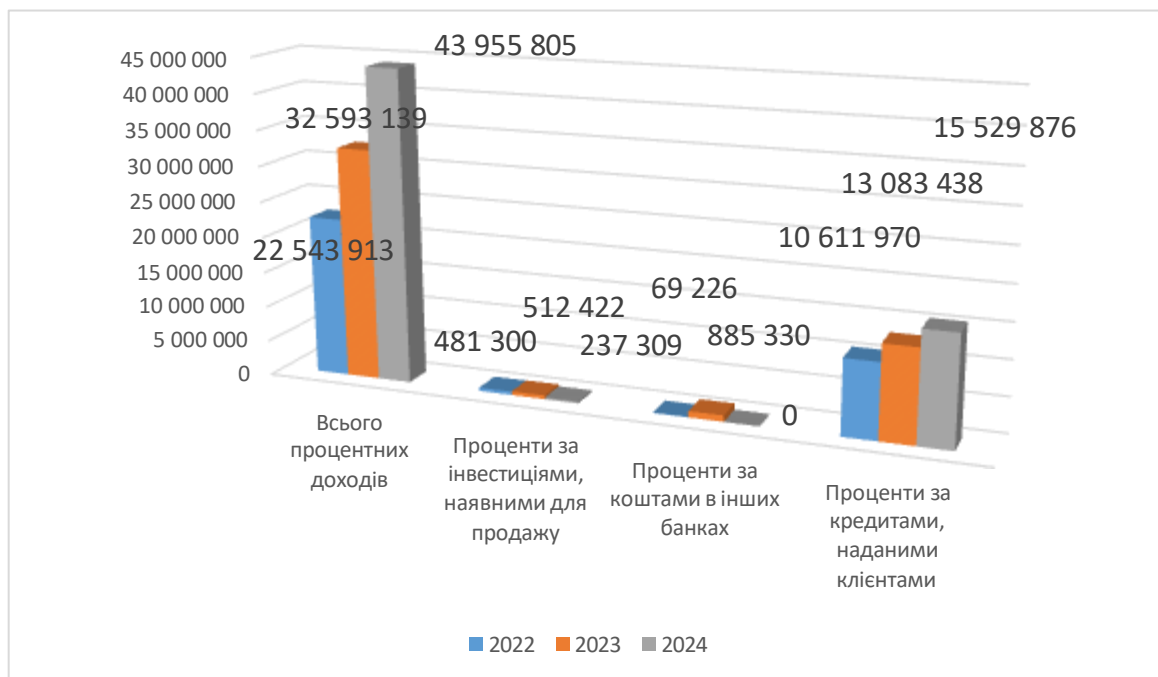


Рисунок 2.7 – Динаміка сукупних процентних доходів АТ «Ощадбанк» за 2022–2024 рр., млн грн.

Таблиця 2.7 – Комісійні доходи АТ «Ощадбанк» за період 2022–2024 рр., млн грн.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
				тис. грн	%
Розрахунково-касові операції	2 448 854	3 000 085	3 304 825	855 971	34,95
Операції з платіжними картками	6 486 284	8 375 467	8 861 982	2 375 698	36,62
Позабалансові операції	48 144	56 877	45 420	-2 724	-5,66
Операції з іноземною валютою	140 619	231 185	241 910	101 291	72,03
Операції з цінними паперами	2 770	5 304	7 807	5 037	181,84
Інші	151 948	200 730	256 292	104 344	68,67
Всього комісійних доходів	9 386 603	12 025 315	12 930 880	3 544 277	37,75

Джерело: складено автором за [3;4;5]

Динаміку комісійних доходів АТ «Ощадбанк» за аналізований період наведено на рис. 2.8.

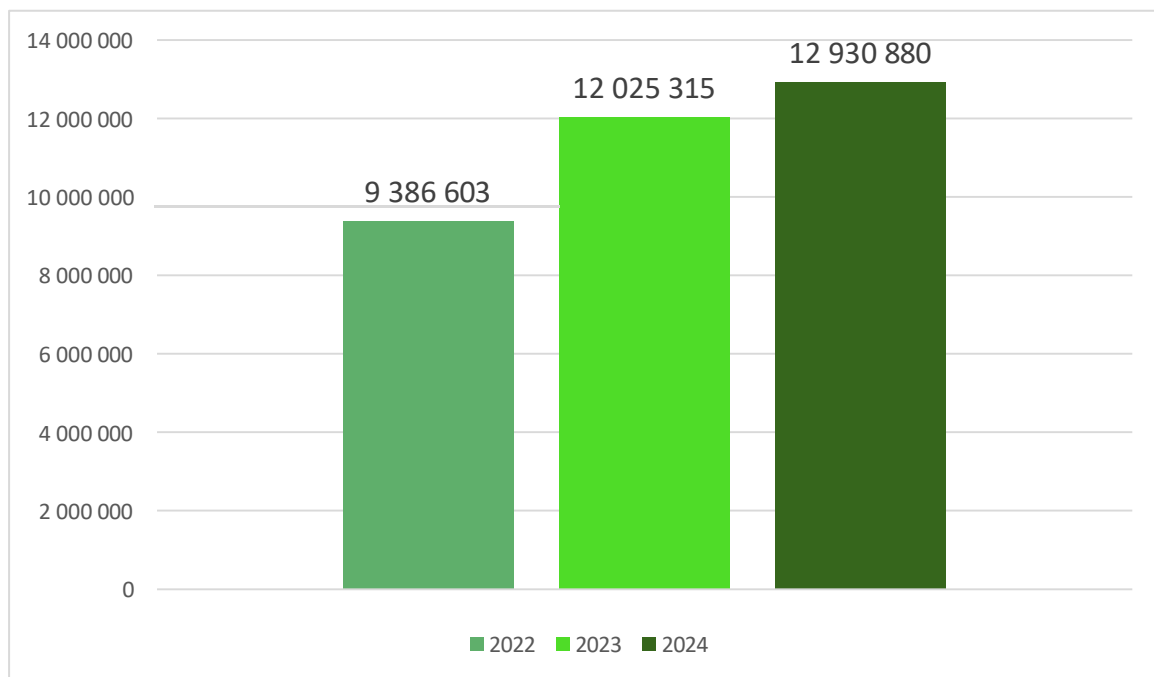


Рисунок 2.8 – Зміни сукупних комісійних доходів АТ «Ощадбанк» за 2022–2024 рр., млн грн.

Процентні витрати АТ «Ощадбанк» представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Процентні витрати АТ «Ощадбанк» за 2022–2024 рр., млн грн.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
				тис. грн	%
Проценти за рахунками клієнтів	6 419 062	13 292 359	19 150 788	12 731 726	198,34

Продовження табл.2.8

Проценти за коштами банків	308 595	-	-	-	-
Проценти за іншими запозиченими коштами	721 171	470 109	414 915	-306 256	-42,46
Проценти за субординованим боргом	61 081	44 556	1 645	-59 436	-97,30
Всього процентних витрат	7 557 921	13 860 769	19 634 212	12 076 291	159,78

Джерело: складено автором за [3;4;5]

Динаміку процентних витрат АТ «Ощадбанк» за аналізований період наведено на рис. 2.9.

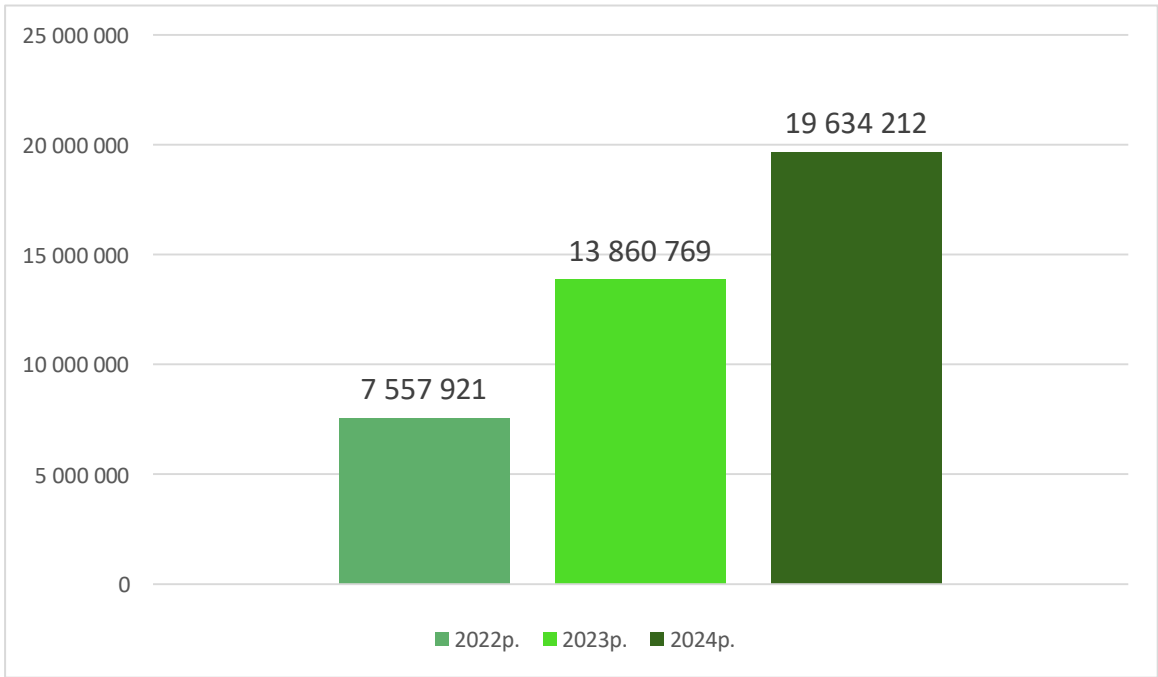


Рисунок 2.9 – Динаміка загальних процентних витрат АТ «Ощадбанк» за 2022–2024 рр., млн грн.

Склад і динаміка комісійних витрат АТ «Ощадбанк» представлено в (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Склад і динаміка комісійних витрат АТ «Ощадбанк» за період 2022–2024 рр., млн грн.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
				тис. грн	%
Операції з платіжними картками	3 276 339	5 110 724	5 753 551	2 477 212	75,60
Розрахунково-касові операції	108 458	113 424	154 647	46 189	42,58

Продовження табл.2.9

Позабалансові операції	16 701	25 036	56 493	39 792	238,26
Операції з іноземною валютою	39 778	118 606	179 746	139 968	351,87
Операції з цінними паперами	1 617	4 917	8 139	6 522	403,33
Інші	11 478	10 011	11 487	0	0
Всього комісійних витрат	3 454 371	5 382 718	6 164 063	2 709 692	78,44

Джерело: складено автором за [3;4;5]

Динаміку складу та комісійних витрат АТ «Ощадбанк» за аналізований період наведено на рис. 2.10.

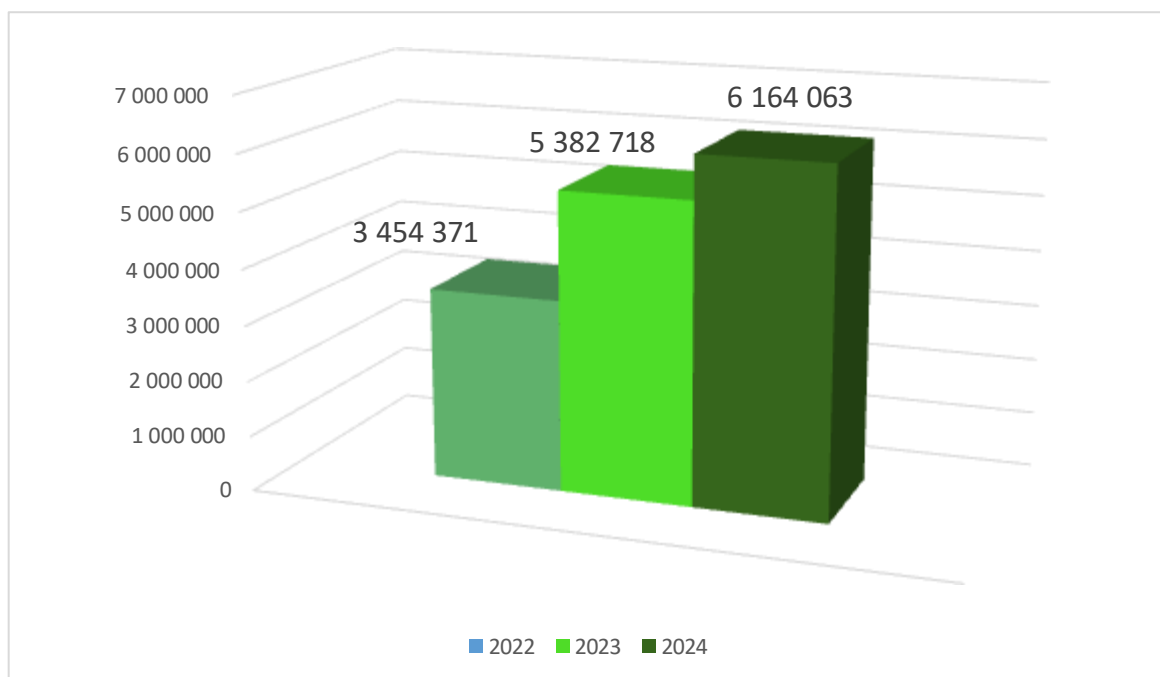


Рисунок 2.10 – Зміни сукупних складу та комісійних витрат АТ «Ощадбанк» за 2022–2024 рр., млн грн.

Таблиця 2.10 – Склад і динаміка операційних витрат АТ «Ощадбанк» за 2022–2024 рр., млн грн

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
				тис. грн	%
Заробітна плата та премії	5 161 608	5 269 223	6 346 282	1 184 674	22,95
Амортизація	1 833 700	2 002 685	2 464 349	630 649	34,39
Технічне обслуговування основних засобів	1 562 670	2 226 758			
Нарахування на фонд заробітної плати	1 390 406	1 227 205	1 521 896	131 490	9,46
Послуги зв'язку	387 216	463 572	492 691	105 475	27,23

Продовження табл.2.9

Оренда	105 549	131 437	143 990	38 441	36,42
Комунальні послуги	301 163	251 547	270 738	-30 425	-10,10
Офісні витрати	112 661	179 005	201 068	88 407	78,47
Податки, крім податку на прибуток	144 480	187 406	267 746	123 266	85,31
Витрати на рекламу	30 219	47 863	81 816	51 597	170,74
Витрати на охорону	71 145	77 489	79 670	8 525	11,98
Професійні послуги	65 883	105 232	212 420	146 537	222,42
Витрати на відрядження	8 233	17 263	24 444	16 211	196,90
Витрати на страхування	32 677	20 269	13 566	-19 111	-58,48
Інші витрати	666 282	846 998	613 461	-52 821	-7,93
Всього операційних витрат	14 594 655	15 082 765	18 774 667	4 180 012	28,64

Джерело: складено автором за [3;4;5]

У таблиці 2.11 подано динаміку фінансових ресурсів (пасиви і власний капітал) АТ «Ощадбанк» за 2022–2024 рр.

Таблиця 2.11 – Динаміка фінансових ресурсів АТ «Ощадбанк» за 2022–2024 рр.

Пасиви	2022		2023		2024		Відхилення, +,-		Темп росту, % 2024/ 2022
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	2024/2022	2024/2023	
Зобов'язання	247 024 912	91,76	317 765 085	91,71	393 902 454	91,92	146 877 542	76 137 369	59,45
Власний капітал	22 164 277	8,2337	28 708 868	8,2860	34 610 880	8,0769	12 446 603	5 902 012	56,15
Усього пасивів	269 189 189	100	346 473 953	100	428 513 334	100	159 324 145	82 039 381	59,18

Джерело: складено автором за [3;4;5]

Структурна динаміка фінансових ресурсів банку відображена на рисунку 2.11.

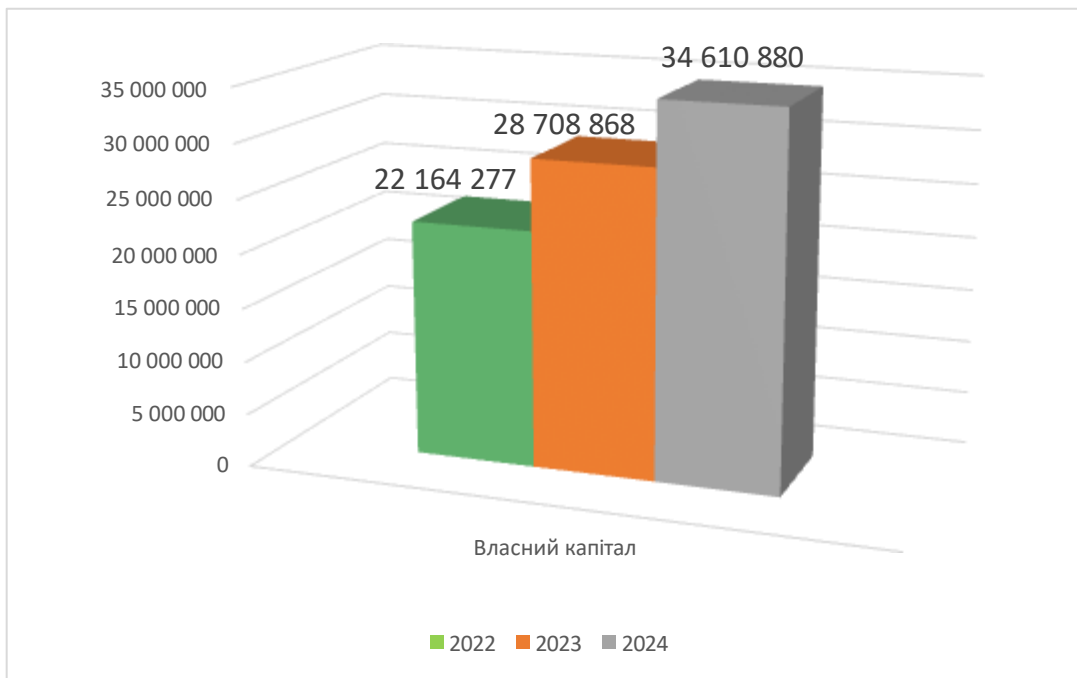


Рисунок 2.11 – Динаміка фінансових ресурсів за 2022–2024 рр., млн грн

Рис. 2.12 демонструє порівняння динаміки активів банку, кредитного портфеля, портфеля цінних паперів та власного капіталу за 2022–2024 рр. Для більш об’єктивного аналізу слід порівняти відповідність зміни обсягу залишків активів, власного капіталу, кредитного та інвестиційного портфелів АТ «Ощадбанк» (рис. 2.12).

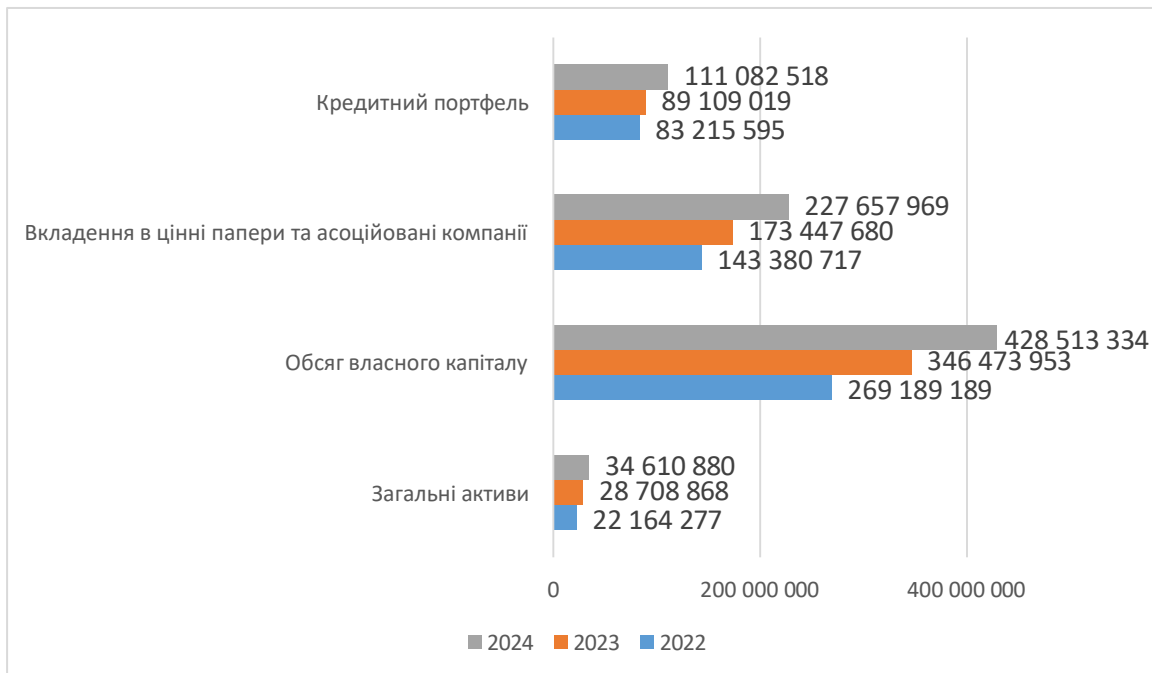


Рисунок 2.12 – Динаміка активів, кредитного портфелю, портфеля цінних паперів та власного капіталу за 2022–2024 рр., млн грн

Регулятивний капітал є одним з найважливіших показників функціональної спроможності банків. Він служить для покриття можливих негативних наслідків різних ризиків, які можуть виникнути в рамках банківських операцій, а також для забезпечення захисту вкладників, фінансової стабільності та безперебійної діяльності банку [51].

У наведеній табл. 2.12 представлений аналіз регулятивних капітальних ресурсів банку для цілей визначення адекватності капіталу.

Таблиця 2.12 – аналіз регулятивного капіталу банку (капітал I і II рівнів) за 2022–2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
				Тис.грн	%
Капітал I рівня					
Акціонерний капітал	49 724 980	49 724 980	49 724 980	0,0	0,00
Непокритий збиток	29 779 680	23 892 086	17 294 605	-12 485 075	-41,92
Всього кваліфікованого капіталу I рівня	19 945 300	25 832 894	32 430 375	12 485 075	62,69%
Капітал II рівня					
Резерви переоцінки	2 218 977	2 875 974	2 180 505	-38 472	-1,73
Субординований борг	182 843	47 478	-	-182 843	-100,00
Всього кваліфікованого капіталу II рівня до ліміту 100% сукупного капіталу I рівня	2 401 820	2 923 452	2 180 505	-221 315	-9,21
За вирахуванням інвестицій	24 800	24 800	24 800	0,0	0,00
Всього регулятивного капіталу	22 322 320	28 731 546	34 586 080	12 263 760	54,94

Джерело: складено автором за [3;4;5;]

Мінімальний розмір регулятивного капіталу (H₁) становить 200 млн грн, та нормативу адекватності регулятивного капіталу (H₂) 10% від сукупної експозиції [6;40].

Управління ліквідністю має вирішальне значення для стабільності та ефективності банківської системи. З огляду на існуючі виклики, зокрема економічну нестабільність та кризи, спричинені військовими діями, питання управління ліквідністю банків набуває все більшого значення. Ефективне управління ліквідністю допомагає банкам зменшити ризики, пов'язані з відтоком коштів клієнтів та зниженням платоспроможності.

LCR_{ВВ} визначає здатність банку покривати очікувані відтоки грошових коштів протягом 30 днів за рахунок високоякісних ліквідних активів.

Коефіцієнт покриття ліквідності в іноземній валюті (LCR) – це показник, який відображає здатність банківської установи виконувати свої зобов'язання, номіновані в іноземній валюті, протягом 30-денного стресового сценарію.

Коефіцієнт чистої стабільності фінансування (NSFR) є важливим показником для оцінки довгострокової ліквідності банківської установи, який визначає адекватність стабільних джерел фінансування для забезпечення активів протягом одного року [55].

У таблиці 2.13 наведено основні показники ліквідності АТ «Державний ощадний банк України» за 2022–2024 роки. Ліквідність є ключовим елементом фінансової стабільності банку, оскільки забезпечує безперервність операційної діяльності та довіру клієнтів.

Таблиця 2.13 – Показники ліквідності за 2022–2024 рр., %

Показники	Нормативне значення	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт покриття ліквідністю за всіма валютами (LCR _{ВВ})	>100%	312%	280%	249%
Коефіцієнт покриття ліквідністю в іноземних валютах (LCR _{ІВ})	>100%	241%	315%	378%
Коефіцієнт чистого стабільного фінансування	>90%	177%	199%	167%

Джерело: розраховано автором

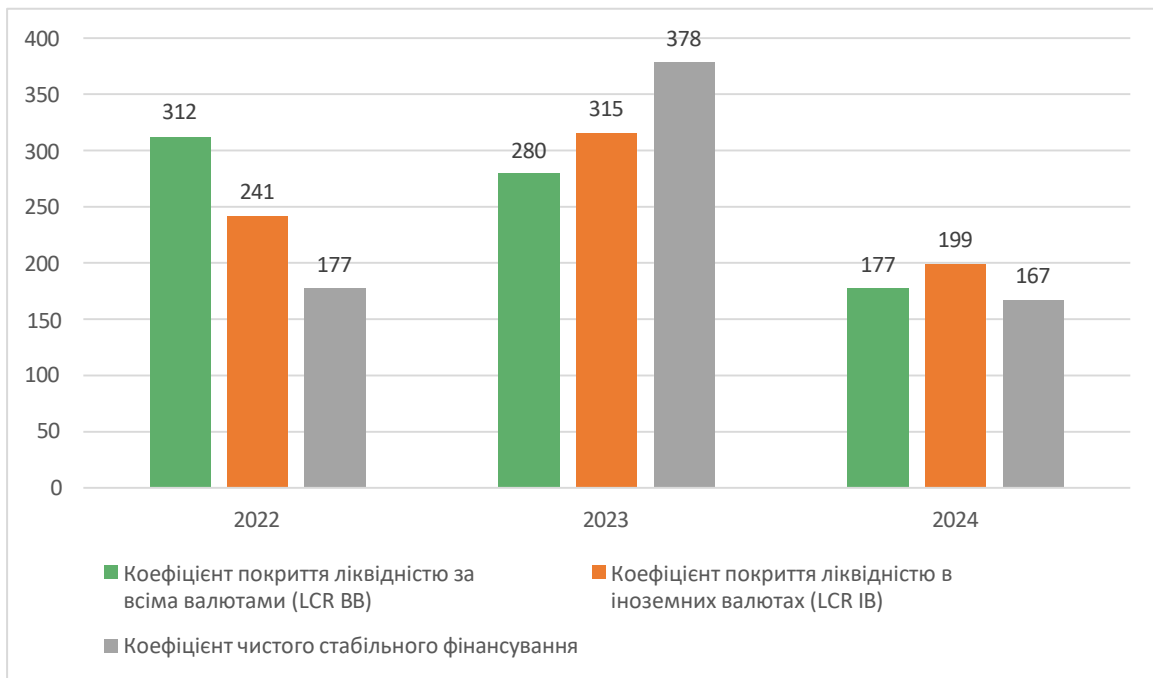


Рисунок 2.13 – Динаміка коефіцієнтів ліквідності АТ «Ощадбанк» за 2022–2024 рр., %.

Основні показники ділової активності АТ «Ощадбанк», які характеризують ефективність використання активів, капіталу та ресурсів у процесі банківської діяльності, наведено у таблиці 2.14 додатку Б.

Динаміку показників ділової активності банку АТ «Ощадбанк» за аналізований період наведено на рис. 2.14.

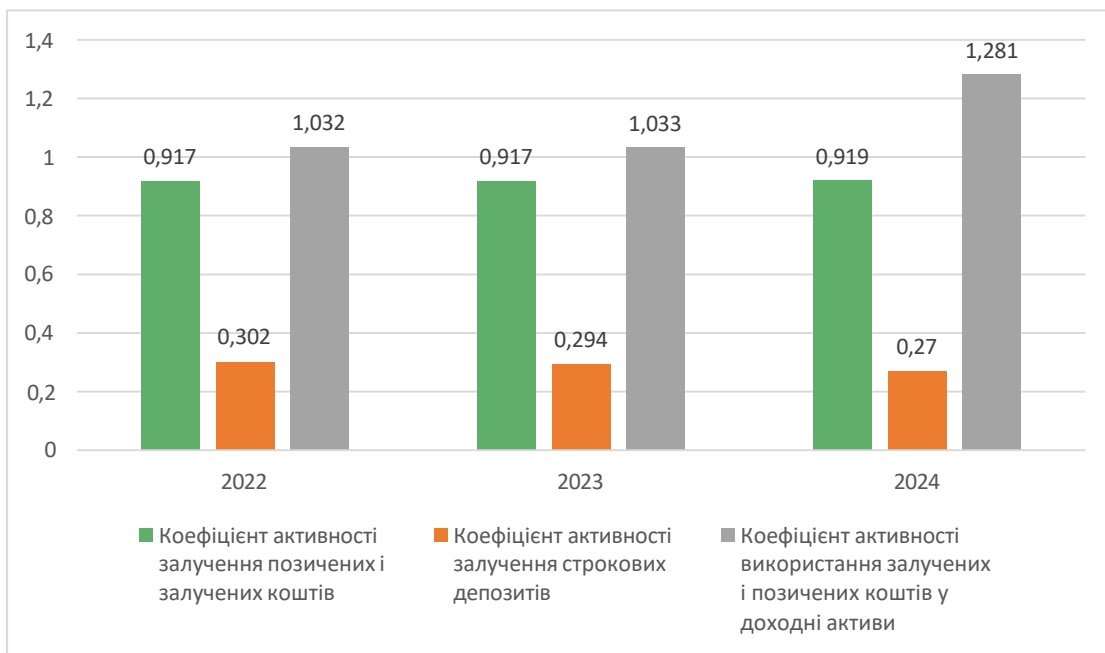


Рисунок 2.14 – Динаміка показників ділової активності АТ «Ощадбанк» за 2022–2024 рр.

2.3. Оцінка ефективності діяльності АТ «Ощадбанк»

Аналіз економічних показників діяльності банку має стратегічне значення для оцінки ефективності управління фінансами, платоспроможності, ліквідності та рівня прибутковості.

Узагальнюється динаміка ключових фінансових коефіцієнтів і показників АТ «Державний ощадний банк України» за 2022–2024 рр., що дозволяє визначити тенденції розвитку, оцінити фінансову стійкість і ефективність використання активів

Аналіз економічних показників діяльності АТ «Державний ощадний банк України» за 2022-2024 рр. подано у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Аналіз економічних показників діяльності АТ «Державний ощадний банк України» за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2022	
				Абсолютне відхилення +/-	Відносне відхилення, %
Активи, тис. грн	269 189 189	346 473 953	428 513 334	159 324 145	59,19 %
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	28 357 170	65 850 018	68 331 662	39 974 492	140,97 %
Кредити, надані клієнтам, тис. грн	83 215 595	89 109 019	111 082 518	27 866 923	33,49 %
Інвестиції, тис. грн	143 380 717	173 447 680	227 657 969	84 277 252	58,78 %
Власний капітал, тис. грн	22 164 277	28 708 868	34 610 880	12 446 603	56,16 %
Чистий прибуток, тис. грн	639 803	5 978 260	7 893 179	7 253 376	1 133,69 %
Рентабельність активів (ROA)	0,24 %	1,94 %	2,04%	1,80%	750,00%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	2,91 %	20,82%	22,81 %	19,90%	683,85 %
Чисте процентне співвідношення (NIM)	6,62%	7,14%	7,18%	0,56	+8,45 %
Відношення капіталу до активів (CAR)	8,23 %	8,29 %	8,08 %	-0,16%	-1,9 %

Джерело: складено автором за [3;4;5]

Оцінювання ефективності управління фінансовою стійкістю передбачає дослідження її показників (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Динаміка показників фінансової стійкості АТ «Ощадбанк» за період 2022–2024 р.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення+,-		
				2023/2022	2024/2023	2024/2022
Вихідні дані, млн грн						
Власний капітал	22 164 277	28 708 868	34 610 880	6 544 591	5 902 012	12 446 603
Статутний капітал	49 724 980	49 724 980	49 724 980	0,0	0,0	0,0
Зобов’язання	247 024 912	317 765 085	393 902 454	70 740 173	76 137 369	146 877 542
Загальні активи	269 189 189	346 473 953	428 513 334	77 284 764	82 039 381	159 324 145
Коефіцієнт фінансової стійкості						
Коефіцієнт надійності	0,089	0,090	0,087	0,001	-0,003	-0,002
Коефіцієнт фінансового важеля	11,145	11,068	11,380	-0,077	0,312	0,235
Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів	0,082	0,082	0,080	0	-0,002	-0,002
Коефіцієнт захищеності власного капіталу	0,08	0,08	0,08	0	0	0
Коефіцієнт захищеності дохідних активів	-0,83	-0,83	-0,83	0	0	0
Коефіцієнт мультиплікатора статутного капіталу	5,413	6,967	8,617	1,554	1,65	3,204

Джерело: складено автором за [3;4;5]

Методика SWOT-аналізу побудована на підході, що дає можливість одночасно досліджувати зовнішнє та внутрішнє середовища підприємства.

Завдяки цьому методу можна визначити взаємозв'язок між притаманними підприємству сильними й слабкими сторонами та зовнішніми загрозами, можливостями й перспективами розвитку [14].

Це метод, за допомогою якого визначаються сильні та слабкі сторони, можливості та ризики, а потім встановлюються зв'язки між цими аспектами, які згодом можуть бути використані для формулювання стратегії банку. SWOT-аналіз дозволяє скласти загальний перелік стратегій банку з урахуванням його особливостей відповідно до змісту стратегії, а саме адаптації до середовища або впливу на нього [58].

Для адаптації можливостей банку до ринкових умов та узагальнення результатів SWOT-аналізу використовується SWOT-матриця. Для АТ «Ощадбанк» нами складено таку матрицю SWOT, яку наведено у додатку В (таблиця 2.17)

Для АТ «Ощадбанк» нами складено таку матрицю SWOT.

Таблиця 2.18 – Матриця SWOT діяльності АТ «Ощадбанк»

Поле «СіМ» (Сильні сторони-Можливості)	Поле «СіЗ» (Сильні сторони-Загрози)
Стратегічні напрями: розвиток інтернет-банкінгу, впровадження диференційованих процентних ставок, створення нових фінансових продуктів. 1. Розгалужена мережа відділень і банкоматів дозволяє швидко впроваджувати нові послуги та охоплювати ширший сегмент клієнтів, включаючи населення у віддалених регіонах. 2. Стабільна репутація та довіра населення відкривають можливості для розширення спектру пропозицій для різних категорій клієнтів – пенсіонерів, студентів, МСБ, сімейних клієнтів.	Стратегічні напрями: активні виходи на міжнародні фінансові ринки через дистанційні канали, посилення партнерських програм. 1. Використання фінансової стійкості банку дозволяє запроваджувати кредитні канікули для зменшення ризиків неповернення позик у складних економічних умовах. 2. Висока надійність та впізнаваність бренду допомагає ефективно конкурувати з приватними банками та утримувати довгострокових клієнтів. 3. 100% гарантія збереження вкладів знижує негативний вплив нестабільності й інфляції на поведінку вкладників та зміцнює їхню фінансову впевненість.

Продовження табл.2.18

Поле «СлМ» (Слабкі сторони-Можливості)	Поле «СлЗ» (Слабкі сторони-Загрози)
Стратегічні напрями: налагодження ефективного прямого маркетингу, удосконалення управління кредитними ризиками та цифрової інфраструктури. 1. Покращення сервісів «Ощад24» та SMS-інформування може компенсувати повільність обслуговування у відділеннях, підвищити рівень самообслуговування та зменшити обсяг зайвих паперових операцій. 2. Розвиток цифрових продуктів дає змогу поступово усунути застарілі організаційні процеси та підвищити комфорт клієнтів у роботі з банком.	Стратегічні напрями: розвиток маркетингових інструментів у дистанційних каналах, вдосконалення системи управління процентними та валютними ризиками. 1. Недосконалі сервіси самообслуговування підвищують загрозу кібератак і можуть створювати ризики для захисту персональних даних клієнтів. 2. Повільна робота працівників і бюрократичні процедури можуть спричинити відтік клієнтів до більш технологічних конкурентів. Економічна та політична нестабільність, а також інфляційні процеси можуть посилювати плинність кадрів та зменшувати мотивацію персоналу.

Джерело: розроблено автором

На діяльність банків, які функціонують на території України, впливає низка зовнішніх факторів, зокрема політичних, економічних, соціальних та технологічних. Для виявлення цих факторів використано PEST-аналіз.

Після проведення такого аналізу банк може чітко визначити які із наявних факторів зовнішнього середовища мають істотний позитивний та негативний вплив на поточну та майбутню його діяльність.

Матриця для проведення PEST-аналізу представлена в таблиці.

Таблиця 2.19 – Матриця PEST-аналізу для АТ «Ощадбанк»

Фактори	Можливості	Загрози
Політичні фактори	Стабільність роботи уряду; Посилений контроль НБУ, що підтримує державні банки; Дієве антимонопольне регулювання.	Погіршення політичної ситуації через повномасштабну війну; Часті зміни нормативних вимог до банків; Посилена бюрократія та корупційні ризики; Податковий тиск на банки; Нерівні конкурентні умови у воєнний час.
Економічні фактори	Зміни облікової ставки НБУ створюють можливості для адаптації продуктів; Потенційна стабілізація економіки у довгостроковій перспективі.	Зниження платоспроможності населення; Висока інфляція; Погіршення економіки через війну; Високе безробіття; Попит на кредити без реальної кредитоспроможності позичальників; Коливання валютних курсів; Зростання вартості ресурсів і операційних витрат.

Продовження табл.2.19

Соціальні фактори	Зростання активності споживачів; Поліпшення фінансової культури частини населення; Підвищення вимог до сервісу стимулює розвиток банківських послуг.	Демографічне скорочення; Міграція та втрати населення через бойові дії; Екологічні проблеми; Низька фінансова грамотність; Негативний вплив ЗМІ; Релігійні бар'єри; Швидка зміна потреб споживачів.
Технологічні фактори	Зростання технологічного потенціалу; Розвиток цифрових каналів; Доступ до нових технологічних рішень.	Великі витрати на модернізацію; Низька кібербезпека в умовах воєнних кібератак; Перебої в роботі техніки через відключення електроенергії; Фізична втрата частини обладнання та активів.

Джерело: розроблено автором

Матриця розвитку товару (послуги) та ринку Ансоффа допомагає банкові знайти перспективні стратегії для подальшого розвитку. Слід зазначити, що у процесі діяльності АТ «Ощадбанк» може проводити аналіз власних ринкових можливостей як на загальнодержавному та територіальному рівнях для розширення власного впливу на ринок банківських послуг.

Таблиця 2.20 – Матриця Ансоффа для АТ «Ощадбанк»

	Послуги наявні	Послуги нові
Ринки наявні	1) Зниження комісій за банківські послуги; 2) Пільги для студентів та пенсіонерів; 3) Встановлення терміналів у кожному житловому будинку; 4) Активна розробка нових рекламних та промоційних продуктів.	1) Зниження процентних ставок за кредитами; 2) Підвищення процентних ставок за депозитами; 3) Продовження кредитних канікул та строків погашення кредитів; 4) Надання швидких онлайн-кредитів; 5) Підтримка малого та середнього бізнесу та сприяння їхньому розвитку.
Ринки нові	1) Відкриття нових відділень у регіонах з недостатнім рівнем обслуговування; 2) Адаптація існуючих банківських послуг до потреб інших груп населення.	1) Система онлайн-навчання для діючих та майбутніх підприємців; 2) Система онлайн-навчання з фінансової грамотності для широкої громадськості. 3) Онлайн-стажування для студентів.

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.21 представляє оцінювання діяльності АТ «Ощадбанк» за моделлю EP2M Адамса і Робертса, яка дозволяє системно аналізувати ефективність організації за чотирма ключовими напрямками: обслуговування

клієнтів і ринків, удосконалення внутрішніх бізнес-процесів, управління змінами та стратегією, а також власність і свобода дій. Модель ER2M забезпечує комплексний підхід до оцінки діяльності банку, поєднуючи стратегічний, операційний та соціальний аспекти. У таблиці відображено сутність кожного напрямку та конкретні результати діяльності Ощадбанку, що демонструють рівень впровадження цифрових сервісів, ефективність операцій, адаптацію до зовнішніх змін, розвиток персоналу та підтримку стабільності й фінансової стійкості банку.

Таблиця 2.21 – Модель ER2M Адамса і Робертса для АТ «Ощадбанк»

Напрямок моделі ER2M	Сутність напрямку	Оцінювання діяльності АТ «Ощадбанк» у цьому напрямі
Обслуговування клієнтів і ринків	Орієнтація організації на потреби клієнтів, якість взаємодії з ринком, спроможність забезпечувати конкурентоспроможність послуг.	Ощадбанк активно розвиває дистанційні сервіси («Ощад 24/7», «Мобільний Ощад»), збільшує кількість активних клієнтів та карток. Банк лідирує в державних програмах («Оселя», «5–7–9%»), удосконалює програми лояльності та сервіс. Рівень digital-операцій стабільно зростає, покращуються показники задоволеності клієнтів (CSI/NPS). Розширюється кредитування ММСБ, підтримуються партнерські програми
Удосконалення внутрішніх бізнес-процесів (підвищення ефективності та рентабельності)	Покращення внутрішніх операцій, підвищення ефективності, оптимізація діяльності, рентабельність та операційна стійкість.	Банк активно цифровізує процеси: впроваджує BankID НБУ, онлайн-довідки, електронні підписи. Скорочується час обробки операцій, зростає частка онлайн-транзакцій. Проводиться оптимізація мережі відділень, удосконалюється система управління ризиками, знижується частка NPL. Показники операційної ефективності (зокрема співвідношення витрат до доходів) демонструють покращення.
Управління змінами та стратегією	Реалізація стратегічних програм, адаптація до зовнішніх змін, здатність організації розвиватися та впроваджувати інновації, розвивати технології та персонал.	Ощадбанк реалізує стратегію трансформації, впроваджує нові технологічні рішення, оновлює IT-інфраструктуру. Посилюється взаємодія з міжнародними партнерами, реалізуються програми підтримки ветеранів, ВПО, жінок-підприємців. Банк успішно працює в умовах воєнного стану, розширює онлайн-продукти та послуги. Персонал проходить навчання та підвищує кваліфікацію.

Продовження табл.2.21

Власність і свобода дій	Залученість персоналу, делегування повноважень, культура відповідальності та розвитку компетенцій, раціональне управління ресурсами та фінансовою стійкістю, ефективність управління активами і капіталом.	Ощадбанк зберігає стабільність як державна фінансова установа. Забезпечується прозоре корпоративне управління та взаємодія з наглядовими органами. Показники достатності капіталу, ліквідності та прибутковості знаходяться на стабільному рівні. Ведеться робота над зниженням ризиків та покращенням структури активів. Здійснюються соціальні та державні програми, що узгоджено з місією банку.
-------------------------	--	---

Джерело: розроблено автором

Оцінка діяльності АТ «Ощадбанк» за моделлю EP2M Адамса і Робертса забезпечує комплексний системний аналіз ефективності через інтеграцію стратегічних, операційних та соціальних аспектів. Реалізація ключових напрямів моделі сприяє підвищенню конкурентоспроможності, оптимізації процесів, адаптації до зовнішніх змін та розвитку людського капіталу, забезпечуючи фінансову та організаційну стійкість банку.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи проведено комплексний та поглиблений аналіз діяльності АТ «Ощадбанк» за 2022–2024 роки, що дозволило всебічно оцінити фінансовий стан, динаміку основних показників, структуру активів і пасивів, прибутковість, ліквідність, рентабельність та стратегічний потенціал банку. Отримані результати свідчать про те, що Ощадбанк залишається одним із ключових системно важливих банків України, демонструючи здатність до стійкого розвитку навіть у період високої економічної та воєнної нестабільності.

Передусім встановлено, що за аналізований період спостерігається суттєве зростання активів банку. Загальна сума активів збільшилась з 269 189 189 тис. грн у 2022 році до 428 513 334 тис. грн у 2024 році, тобто на 159 324 145 тис. грн (+59,2%). Це зростання забезпечене насамперед збільшенням обсягу грошових коштів, кредитного портфеля та інвестицій у цінні папери, що формує основу для розширення кредитної діяльності та підвищення дохідності.

Позитивна тенденція простежується також у структурі пасивів: кошти клієнтів зросли на 143 236 938 тис. грн (+61,2%), що свідчить про зростання довіри населення та бізнесу до Ощадбанку й підтверджує його роль як стабільного депозитаря фінансових ресурсів населення та корпоративного сектору. У свою чергу, власний капітал демонструє стає підвищення, зумовлене зростанням кваліфікованого капіталу I рівня та зменшенням непокритих збитків, що привело до збільшення регулятивного капіталу з 22 322 320 тис. грн до 34 586 080 тис. грн (+54,94%).

Аналіз доходів банку показав значний ріст процентних і комісійних надходжень. Сукупний обсяг процентних доходів збільшився майже удвічі – до 43 955 805 тис. грн у 2024 році (+94,97%), що пояснюється зростанням обсягу кредитних операцій та активізацією інвестицій у дохідні активи. Комісійні доходи також збільшилися на 37,75% завдяки розширенню карткових операцій, зростанню розрахунково-касового обслуговування та валютних операцій. Таке зростання доходів, у поєднанні з контрольованим збільшенням витрат,

дозволило банку різко наростити чистий прибуток – з 639 803 тис. грн у 2022 році до 7 893 179 тис. грн у 2024 році (+1134,5%).

Окремо проаналізовано показники ліквідності, які демонструють стабільну здатність банку своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. Висока частка грошових коштів та їх еквівалентів у структурі активів, а також зростання обсягу високоліквідних інструментів свідчать про достатність ресурсів для підтримання операційної діяльності навіть у разі стресових ситуацій. Показники достатності регулятивного капіталу повністю відповідають нормативам НБУ, що підтверджує надійну фінансову позицію банку та ефективність управління ризиками.

Аналіз ділової активності та ефективності діяльності довів раціональність використання ресурсів, збільшення доходних активів, покращення результативності операційної діяльності та зростання рентабельності. Показники ROA та ROE демонструють чітке покращення, що свідчить про здатність банку формувати високий рівень прибутку від наявних активів та власного капіталу.

Проведений SWOT-аналіз підтвердив наявність сильних конкурентних переваг Ощадбанку, таких як велика мережа, державні гарантії, стабільна ресурсна база, значна клієнтська база та участь у державних і міжнародних програмах. До слабких сторін віднесено недостатню швидкість цифрової трансформації, потребу в модернізації інфраструктури та зниження залежності від державних рішень. Водночас банк має широкі можливості для розвитку інноваційних продуктів, розширення кредитування, інтеграції нових технологічних сервісів та збільшення присутності на ринку МСБ. Загрозами залишаються економічна нестабільність, воєнні ризики, інфляція та конкуренція з боку приватних банків.

У цілому результати проведеного аналізу засвідчують, що АТ «Ощадбанк» є фінансово стійкою установою з позитивною динамікою ключових фінансових показників, збалансованою структурою активів і пасивів, активним розвитком кредитних та комісійних послуг, достатнім рівнем

капіталізації та високою ліквідністю. Банк демонструє здатність ефективно адаптуватися до складних умов функціонування та зберігає провідну роль у фінансовій системі країни. Ощадбанк має значний потенціал для подальшого розвитку, модернізації та поглиблення своєї участі у фінансовій підтримці населення, бізнесу та держави.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ОЩАДБАНК»

3.1 Обґрунтування напрямків удосконалення діяльності АТ «Ощадбанк»

Ефективність функціонування банківської установи значною мірою визначається здатністю керівництва своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати сучасні інструменти стратегічного управління. У сучасних умовах українського банківського сектора, який розвивається під впливом масштабних економічних трансформацій, цифровізації, посилення регуляторних вимог і зростання конкуренції, необхідність формування комплексної системи оцінювання діяльності набуває особливої актуальності. Це зумовлює потребу у впровадженні таких моделей, які не лише фіксують поточні фінансові результати, а й забезпечують можливість стратегічного прогнозування, своєчасного виявлення проблемних зон і формування на їх основі ефективних управлінських рішень [95].

Слід зазначити, що сучасні умови діяльності банку характеризуються значною волатильністю, тому управлінські рішення повинні прийматися на основі глибокого аналізу не лише фінансових результатів, а й системних факторів, які формують конкурентоспроможність. Оскільки український банківський ринок інтегрується у світовий фінансовий простір, внутрішні механізми управління мають відповідати міжнародним стандартам ефективності, прозорості та керованості ризиками. Це підсилює необхідність застосування комплексних моделей оцінювання, здатних враховувати багатовимірність банківської діяльності [22].

За результатами аналізу діяльності АТ «Ощадбанк», проведеного у другому розділі, встановлено низку тенденцій, які підтверджують необхідність удосконалення системи управління ефективністю: нерівномірність окремих фінансових показників, залежність від певних сегментів кредитного портфеля,

потреба в підвищенні операційної ефективності, наявність неузгодженості між стратегічними пріоритетами та фактичними результатами роботи підрозділів. Крім того, аналіз засвідчив, що значний потенціал підвищення ефективності прихований не лише у фінансовій площині, а й у нефінансових вимірах: якості клієнтського обслуговування, роботі внутрішніх процесів, кадровому потенціалі, інноваційності, технологічності.

Частина процесів залишається надмірно бюрократизованою, а швидкість операційної взаємодії між структурними підрозділами потребує підвищення. Це створює затримки у прийнятті рішень, що негативно впливає на якість обслуговування клієнтів. Разом із тим виявлено, що в банку існують вагомі резерви покращення фінансової результативності шляхом оптимізації процесів, перегляду продуктового портфеля та запровадження сучасних інструментів моніторингу ключових показників ефективності.

У сучасних умовах традиційні інструменти фінансового аналізу такі як рентабельність, ліквідність, платоспроможність чи динаміка доходів є важливими, проте вже не здатні забезпечити комплексного бачення реального стану банку. Вони відображають лише підсумкові результати, але не дають можливості контролювати чинники, що їх формують, а тим більше передбачати зміни у поведінці клієнтів, ефективності персоналу або стані внутрішніх процесів. Саме тому сучасні банки світу дедалі активніше застосовують стратегічні моделі управління, засновані на інтеграції фінансових та нефінансових показників. Серед них найбільш визнаним та ефективним є підхід Balanced Scorecard (BSC).

Для сучасного банку ключовим стає не лише вимірювання результатів діяльності, а й оцінка факторів, що їх формують. Це включає аналіз задоволеності клієнтів, рівня цифрової зрілості банку, ефективності внутрішніх процесів, мотивації персоналу, наявності інновацій та здатності до змін. Саме тому модель управління ефективністю повинна враховувати не лише історичні фінансові показники, а й такі елементи, як операційні ризики, рівень

автоматизації, якість комунікацій між підрозділами, репутацію банку та ступінь клієнтської довіри.

У процесі оцінювання ефективності важливо враховувати швидкість адаптації банку до ринкових умов. Відставання у модернізації технологій може створити загрозу втрати клієнтів, особливо з молодших вікових груп, схильних до активного використання цифрових каналів. BSC дозволяє закріпити такі параметри в окремих показниках і вимірювати прогрес у їх досягненні системно.

Система збалансованих показників, розроблена Р. Капланом і Д. Нортон, стала революційним інструментом у сфері стратегічного менеджменту, оскільки дозволила пов'язати щоденну операційну діяльність організації з її довгостроковою стратегією. BSC ґрунтується на чотирьох ключових перспективах:[20]

1. фінансова перспектива – яке враження про банк мають отримати акціонери, щоб забезпечити зростання фінансових результатів;
2. клієнтська перспектива – яке ціннісне позиціонування банк має запропонувати клієнтам;
3. перспектива внутрішніх бізнес-процесів – які процеси потребують вдосконалення для досягнення стратегічних цілей;
4. перспектива навчання та розвитку – як забезпечити розвиток персоналу, компетенцій та інноваційності.

Важливою перевагою BSC є те, що модель дозволяє уникнути домінування короткострокових фінансових цілей над довгостроковими стратегічними завданнями. Крім того, на практиці BSC допомагає сформувати прозорий механізм оцінювання результатів діяльності підрозділів, що є критично важливим для таких великих структур, як АТ «Ощадбанк», у якому функціонує значна кількість філій, центрів обслуговування, департаментів та операційних підрозділів. Це забезпечує єдність управлінської логіки та мінімізує ризик відхилення від загальної стратегії.

Особливістю цього підходу є наявність чітких причинно-наслідкових зв'язків між показниками. Наприклад, покращення процесів навчання персоналу сприяє підвищенню якості клієнтського обслуговування, що, своєю чергою, впливає на зростання фінансових результатів. Такий підхід дозволяє банку не лише оцінювати, але й прогнозувати результати своєї діяльності та будувати систему управління, засновану на цілях.

Для банківських установ, які працюють у висококонкурентному середовищі, BSC є особливо корисним, оскільки дозволяє:

- враховувати динаміку зовнішніх ризиків;
- підвищувати якість обслуговування;
- оптимізувати бізнес-процеси;
- формувати стійкий кадровий потенціал;
- забезпечувати прозорість діяльності для державних і міжнародних партнерів.

BSC сприяє зміцненню корпоративної культури банку, оскільки формує у працівників чітке розуміння стратегічних цілей та дає можливість пов'язати свою діяльність із загальними результатами установи. Це підвищує внутрішню мотивацію, знижує плинність кадрів та сприяє формуванню професійних компетенцій, необхідних для роботи у складних ринкових умовах.

Ощадбанк є одним з найбільших та найважливіших фінансових інститутів України, що виконує значну соціально-економічну функцію, обслуговуючи населення, бізнес і державний сектор. Масштабність діяльності, розгалужена мережа відділень та широка продуктова лінійка формують складну систему управління, яка потребує узгодженості та структурованості. У таких умовах застосування BSC є стратегічно обґрунтованим з таких причин:

1. Необхідність узгодження стратегічних цілей на всіх рівнях управління.

Велика кількість підрозділів створює ризик розриву між баченням керівництва та фактичними діями виконавців. BSC дозволяє деталізувати стратегію до рівня конкретних KPI.

2. Потреба у посиленні клієнтоорієнтованості.

Клієнтська перспектива BSC дозволяє оцінювати якість обслуговування не лише через фінансові результати, а й через показники задоволеності, швидкість реакції, рівень відтоку клієнтів.

3. Зростання ролі цифрових продуктів.

BSC дозволяє інтегрувати інноваційні показники та вимірювати ефективність цифрових сервісів, що є критично важливим для сучасного банку.

4. Необхідність підвищення операційної ефективності.

Внутрішні процеси є одним з найбільш проблемних елементів діяльності банків, і BSC дозволяє стратегічно їх систематизувати.

5. Потреба розвитку персоналу відповідно до нових професійних вимог.

Четверта перспектива BSC дає змогу оцінювати інтелектуальний капітал банку та інвестиції в нього.

АТ «Ощадбанк» виконує ряд державних програм, зокрема соціальних виплат, обслуговування бюджетних організацій, реалізації кредитних програм у співпраці з державою. Це вимагає від банку особливо високих стандартів організації діяльності та контролю ризиків. Масштаб діяльності формує не лише значні можливості, але й підвищене навантаження на операційну інфраструктуру, що вимагає стратегічного планування та використання ефективних моделей управління.

На основі теоретичних положень моделі BSC та з урахуванням особливостей діяльності АТ «Ощадбанк» була сформована Система збалансованих показників, що забезпечує комплексне оцінювання ефективності банку та визначає пріоритетні напрями його подальшого розвитку. У таблиці 3.22 (Додаток Г) подано сформований набір вимірів, стратегічних завдань, показників, цілей та ініціатив, що відображають ключові елементи збалансованої системи показників для АТ «Ощадбанк». Система збалансованих показників (BSC) АТ «Ощадбанк» забезпечує комплексну оцінку ефективності діяльності банку шляхом інтеграції фінансових, клієнтських, операційних та інноваційно-кадрових вимірів. Запропоновані показники, цілі та ініціативи дозволяють узгоджено підвищувати фінансову результативність, якість

обслуговування, операційну ефективність і розвиток людського капіталу, що сприяє системній реалізації стратегії та визначенню пріоритетних напрямів подальшого розвитку організації.

Побудована система збалансованих показників дозволяє не лише контролювати діяльність у поточному періоді, а й визначати траєкторії подальшого розвитку. Це важливо для Ощадбанку, оскільки банк активно розширює участь у державних та міжнародних програмах, що потребує посилення управлінської дисципліни, прозорості та ефективності.

Застосування BSC для АТ «Ощадбанк» є не лише доцільним, а й необхідним кроком для формування цілісної та ефективної системи управління. Збалансована система показників дає змогу:

- оптимізувати управлінські процеси та забезпечити стратегічну узгодженість діяльності;
- запровадити прозору та контрольовану систему оцінювання результативності;
- поєднати фінансові та нефінансові параметри, які визначають реальний стан банку;
- підвищити конкурентоспроможність та адаптивність установи;
- створити умови для довгострокового сталого розвитку.

У майбутньому ця система може стати основою для трансформаційної стратегії банку, оскільки допомагає визначати ключові пріоритети розвитку, прогнозувати потреби клієнтів, оцінювати ефективність нових продуктів і каналів обслуговування. BSC також створює підґрунтя для цифрової трансформації банку, дозволяючи вимірювати її реальні результати та рівень впливу на загальну ефективність діяльності.

3.2. Розробка системи впровадження збалансованих показників

Ефективне управління діяльністю АТ «Ощадбанк» потребує застосування сучасних інструментів стратегічного контролю, які дозволяють оцінювати

результати роботи не лише на основі фінансових показників, але й у контексті операційної ефективності, клієнтської цінності, якості внутрішніх бізнес-процесів та інноваційності банку. Одним із найбільш точних та комплексних методів є збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC). Вона виступає інструментом формалізації стратегічних напрямів розвитку та систематизації великого масиву інформації, необхідної для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

У сучасних умовах зростання конкуренції, активної цифровізації та необхідності підтримання довіри клієнтів банківські установи потребують моделей, які дозволяють поєднувати стратегічні пріоритети та оперативні цілі, забезпечуючи прозорість, керованість та результативність діяльності. Саме тому впровадження BSC для АТ «Ощадбанк» є доцільним і обґрунтованим кроком, що відповідає довгостроковій стратегії розвитку банку.

Розробка системи збалансованих показників традиційно починається з визначення місії та стратегічних цілей підприємства [43].

На основі проведеного аналізу фінансового стану банку та оцінювання основних проблем і можливостей, для АТ «Ощадбанк» було сформовано комплекс показників та ініціатив, представлений у таблиці 3.22 (Додаток Г).

Він охоплює чотири ключові виміри: фінансовий, клієнтський, внутрішніх бізнес-процесів, навчання й розвитку персоналу та інноваційності.

Фінансова перспектива у системі збалансованих показників АТ «Ощадбанк» є ключовим елементом, який визначає результативність діяльності банку та забезпечує здатність установи до стабільного розвитку, виконання вимог акціонера та підтримання конкурентних позицій на ринку. Саме фінансові показники відображають успішність реалізації стратегічних цілей, ефективність управління активами та пасивами, якість операційної діяльності, рівень ризиків і довгострокову стійкість. У сучасних умовах високої волатильності саме системне управління доходами, витратами та ризиками забезпечує довгострокове фінансове здоров'я банку та формує основу для виконання його соціальної місії та конкурентної боротьби.

Стратегічні завдання фінансової перспективи деталізують основні напрями підвищення результативності та стійкості банківської діяльності:

1. Забезпечення зростання прибутковості банку – це базове завдання, спрямоване на формування позитивної та стабільної динаміки фінансового результату. Прибутковість є ключовим критерієм ефективності банківської діяльності та важливою умовою для реалізації інвестиційних і стратегічних програм.

Виконання цього завдання передбачає:

- підвищення рентабельності активів та власного капіталу як основних показників ефективності;
- розвиток напрямів, що формують стабільні доходи, зокрема в роздрібному сегменті та сегменті ММСБ;
- удосконалення процентної політики та ціноутворення для підвищення маржинальності продуктів;
- збільшення дохідності кредитних і інвестиційних продуктів шляхом оптимізації їх структури.

Реалізація сприятиме формуванню сталого фінансового результату та зміцненню конкурентних позицій банку на ринку, безпосередньо впливаючи на показники рентабельності.

2. Оптимізація структури витрат і доходів – збалансованість витрат і доходів є фундаментом операційної ефективності банку. Для великої мережевої установи, як Ощадбанк, критично важливо забезпечити контрольовану та раціональну структуру витрат для покращення ключового показника.

В межах цього завдання передбачається:

- зниження частки операційних витрат у загальних доходах через масштабну автоматизацію процесів;
- усунення дублюючих функцій та оптимізація організаційної структури для скорочення адміністративних витрат;

- підвищення частки комісійних доходів у структурі доходів для зменшення залежності від процентних доходів;
- системний контроль динаміки операційних витрат.

Це забезпечить покращення показника співвідношення витрат до доходів, що є прямим індикатором операційної ефективності та однією з головних цілей фінансового виміру.

3. Підвищення операційної ефективності – безпосередньо пов'язане з оптимізацією витрат, це завдання фокусується на вдосконаленні внутрішніх процесів для скорочення часу, вартості та кількості помилок у операційній діяльності.

Виконання цього завдання включає:

- автоматизацію рутинних операцій та впровадження RPA (роботизація процесів) для звільнення ресурсів;
- зменшення часу виконання ключових транзакцій та обробки документів;
- розвиток цифрових каналів обслуговування для скорочення навантаження на відділення та зниження витрат;
- підвищення точності операцій та мінімізацію операційних ризиків.

Реалізація дозволяє безпосередньо впливати на динаміку операційних витрат та сприяє досягненню цілей щодо зниження витрат та підвищення продуктивності.

4. Зміцнення фінансової стійкості та конкурентоспроможності – це стратегічно важливе завдання, яке забезпечує здатність банку працювати стабільно в умовах ризиків. Воно безпосередньо пов'язане з якістю активів та управлінням капіталом.

Ключові дії включають:

- покращення якості кредитного портфеля та зниження частки проблемних активів;
- підтримання оптимального рівня ліквідності через активне управління активами та пасивами;

- мінімізацію кредитного, процентного та ринкового ризиків через вдосконалення системи ризик-менеджменту;
- підтримку достатнього рівня капіталізації банку відповідно до регуляторних вимог.

Це створює основу для стабільного розвитку та виконання соціальних функцій без загрози для фінансової стабільності, що відповідає цілі забезпечення фінансової стійкості та мінімізації ризиків.

5. Забезпечення прибутковості, зростання доходів, стійкості капіталу та виконання цілей акціонера – це інтегруюче стратегічне завдання, яке поєднує всі фінансові напрями в єдину модель для досягнення комплексного результату.

Його реалізація передбачає:

- диверсифікацію джерел доходів через розвиток комісійних продуктів та сервісів (еквайринг, перекази);
- підвищення доходності роздрібного сегменту та ММСБ через розвиток цільових продуктів («ЄОселя», автокредити, продукти енергонезалежності);
- оптимізацію операційних витрат для збільшення чистого фінансового результату;
- управління структурою активів та пасивів для забезпечення стійкості капіталу та ліквідності;
- досягнення цільових показників прибутковості та ефективності, визначених акціонером (державою).

Це завдання формує цілісну фінансову модель, що інтегрує ініціативи з оптимізації витрат, розвитку доходів, управління активами та ризиками для досягнення головної мети – створення вартості для акціонера при забезпеченні фінансової стійкості.

Клієнтська перспектива в системі збалансованих показників АТ «Ощадбанк» відіграє роль стратегічного мосту між внутрішньою ефективністю

банку та його зовнішнім успіхом. Вона спрямована на те, щоб забезпечити не просто пасивне обслуговування клієнтів, а формування довгострокових, лояльних відносин через надання виняткової цінності та якості сервісу. У сучасних умовах, коли клієнти мають широкий вибір фінансових послуг та цифрових рішень, саме клієнтоорієнтованість стає ключовим джерелом конкурентної переваги та сталого зростання.

Стратегічні завдання клієнтської перспективи деталізують цей підхід:

1. Підвищення рівня задоволеності клієнтів – одна з базових задач є формування позитивного клієнтського досвіду на всіх етапах взаємодії з банком. В умовах високої конкуренції, коли клієнти очікують оперативності, прозорості та доступності послуг, Ощадбанк має забезпечити стандартизовану, комфортну й технологічну модель обслуговування.

Виконання цього завдання передбачає:

- скорочення часу очікування та обслуговування у відділеннях;
- підвищення якості консультацій;
- мінімізацію кількості помилок, затримок і повторних звернень;
- розбудову сервісних стандартів та культури роботи з клієнтами.

Зростання задоволеності клієнтів формує основу для їхньої лояльності, зменшує відтік та позитивно впливає на імідж банку.

2. Розширення клієнтської бази:

Для масштабної фінансової установи, якою є АТ «Ощадбанк», надзвичайно важливо не лише утримувати наявних клієнтів, але й активно залучати нових. Розширення клієнтської бази охоплює як приватних осіб, так і підприємців, ММСБ та роздрібний бізнес.

В межах цього завдання передбачається:

- розвиток конкурентних продуктів (іпотека, автокредитування, ММСБ);
- активне використання цифрових каналів для залучення клієнтів;
- оптимізація тарифної політики;

- формування привабливих пропозицій для різних клієнтських сегментів.

Реалізація цього завдання забезпечує не лише зростання кількості активних користувачів, а й зміцнення ринкових позицій банку у ключових сегментах.

3. Створення цінності для клієнтів через якісний сервіс:

У контексті BSC це завдання передбачає формування середовища, у якому клієнт отримує не лише фінансову послугу, а комплексну цінність: зручність, швидкість, персоналізацію, прозорість та доступність.

Створення такої цінності охоплює:

- розвиток сучасних продуктів;
- уніфікацію сервісів у всіх каналах;
- забезпечення доступності та інклюзивності послуг;
- адаптацію сервісів до потреб окремих груп (пенсіонери, військові, внутрішньо переміщені особи).

Це підвищує конкурентоспроможність банку та сприяє формуванню довіри клієнтів.

4. Розвиток цифрових каналів обслуговування:

Цифровізація є визначальним фактором розвитку сучасного банківського сектора. Ощадбанк активно розвиває мобільний застосунок, онлайн-банкінг та інші дистанційні сервіси, що дозволяє скорочувати витрати, зменшувати черги у відділеннях та забезпечувати доступність послуг 24/7.

У межах цієї задачі передбачається:

- модернізація мобільного банкінгу;
- розширення можливостей онлайн-операцій;
- інтеграція з державними цифровими сервісами;
- цифровізація ключових продуктів та сервісів.

Розвиток digital-каналів прямо впливає на задоволеність клієнтів, операційну ефективність та залучення нових користувачів.

5. Підвищити клієнтський досвід; зростати в роздрібному сегменті і ММСБ; доступність послуг:

Це завдання є ключовим для клієнтської перспективи, оскільки поєднує три взаємопов'язані напрями розвитку, що визначають конкурентоспроможність Ощадбанку. Воно передбачає створення цілісної клієнтоорієнтованої моделі обслуговування, спрямованої на підвищення якості взаємодії з клієнтами, розширення клієнтської бази у роздрібному сегменті та сегменті ММСБ, а також забезпечення широкої доступності банківських послуг.

У межах цього завдання передбачається:

- удосконалення клієнтського досвіду шляхом підвищення швидкості та якості сервісу, оптимізації процесів обслуговування та впровадження стандартів клієнтоорієнтованості;
- розвиток роздрібного сегменту та ММСБ, що включає модернізацію продуктів, поліпшення умов кредитування, адаптацію тарифів і підвищення конкурентоспроможності пропозицій для населення та бізнесу;
- забезпечення доступності послуг через розширення мережі дистанційних каналів, створення інклюзивних і безбар'єрних відділень, удосконалення сервісів самообслуговування та оптимізацію географічної присутності банку.

Реалізація цього завдання сприятиме зміцненню позицій Ощадбанку на фінансовому ринку, підвищенню задоволеності та лояльності клієнтів, а також збільшенню обсягів обслуговування у ключових сегментах роздрібу та ММСБ.

Клієнтська перспектива у системі BSC АТ «Ощадбанк» виступає ключовим елементом стратегічного управління, який забезпечує розвиток клієнтського досвіду, підвищення якості сервісу, розширення клієнтської бази та зміцнення конкурентних позицій. Комплекс завдань, показників, цілей та ініціатив, формує структуровану систему підвищення клієнтоорієнтованості банку, що сприяє реалізації довгострокової стратегії розвитку та забезпечує стійкість діяльності банківської установи у складних ринкових умовах.

Перспектива внутрішніх бізнес-процесів у системі збалансованих показників АТ «Ощадбанк» відіграє роль операційного двигуна, який

забезпечує трансформацію стратегічних намірів (фінансових і клієнтських) у конкретні результати. У сучасних умовах, коли швидкість, безпомилковість, кіберзахист та цифрова зрілість стають критичними, оптимізація внутрішніх процесів є основним джерелом операційної стійкості, контролю витрат та конкурентної переваги.

Стратегічні завдання перспективи внутрішніх бізнес-процесів визначають ключові напрями операційної трансформації:

1. Автоматизація та оптимізація операцій – це фундаментальне завдання, спрямоване на заміну ручної, ресурсомісткої праці на технологічні рішення. Для масштабної мережі Ощадбанку це означає системне викорінення непродуктивної бюрократії, усунення дублювальних функцій та створення «безпаперових» процесів.

Виконання цього завдання передбачає:

- впровадження роботизації (RPA) для рутинних операцій (обробка документів, звітність, введення даних);
- цифровізацію документообігу та архіву;
- автоматизацію процесів згоди (compliance) та внутрішнього контролю.

Конкретними ініціативами в рамках цього завдання є:

- Автоматизація процесів обробки документів за допомогою систем розпізнавання тексту (OCR) та роботизованих потоків робіт (RPA).
- Діджиталізація та RPA (роботизація рутинних процесів) для масштабного звільнення ресурсів співробітників від повторюваних операцій.

Це пряме джерело скорочення операційних витрат, підвищення продуктивності праці та мінімізації людського фактору.

2. Скорочення часу виконання бізнес-процесів: Швидкість обслуговування є одним з основних чинників клієнтської задоволеності та операційної ефективності. Оптимізація часу циклу кожного процесу від розгляду кредитної заявки до вирішення запиту клієнта є стратегічним пріоритетом.

В межах цього завдання передбачається:

- провести реінжиніринг ключових процесів (кредитування, відкриття рахунків, розгляд скарг) для усунення зайвих етапів;
- впровадити систему моніторингу SLAs (угод про рівень сервісу) між підрозділами;
- стандартизувати процедури для усунення варіативності та невизначеності.

Скорочення часу процесів безпосередньо впливає на прибутковість (швидше обертання коштів) і на клієнтський досвід.

3. Зниження рівня операційних і технічних ризиків:

Стабільність та безперервність роботи є запорукою довіри клієнтів і репутації банку. Це завдання спрямоване на проактивне виявлення та усунення загроз, пов'язаних із помилками персоналу, збоями ІТ-систем, шахрайством або порушеннями процедур.

Для цього потрібно:

- вдосконалити систему внутрішнього контролю та аудиту процесів;
- розвивати культуру управління ризиками на всіх рівнях;
- впроваджувати сучасні інструменти моніторингу операційної активності в реальному часі.

Головною ініціативою тут є вдосконалення системи моніторингу ризиків через розробку інтегрованих платформ для оперативного відстеження загроз. Мінімізація ризиків запобігає фінансовим втратам, штрафам регулятора та операційним простоям.

4. Підвищення якості ризик-менеджменту: Це завдання розширює попереднє, трансформуючи контроль ризиків із обмежувальної функції в стратегічний інструмент прийняття рішень. Мова йде про інтеграцію даних щодо ризиків у процеси кредитування, розробки продуктів та стратегічного планування.

Ключові дії включають:

- розвиток єдиної платформи даних для ризик-менеджменту;

- провадження стресового тестування бізнес-процесів;
- підвищення кваліфікації фахівців з ризиків.

Це забезпечує більш обґрунтоване та безпечне зростання бізнесу.

5. Розвиток цифрової інфраструктури: Без сучасної, гнучкої та безпечної ІТ-інфраструктури неможлива реалізація жодного з вищезазначених завдань.

Це завдання стосується технологічного фундаменту банку.

Його реалізація вимагає:

- Модернізації апаратних та програмних комплексів;
- Переходу на хмарні рішення та мікросервісну архітектуру для підвищення гнучкості;
- Інвестування в кібербезпеку та системи відновлення після аварій (DRP).
Основні ініціативи для досягнення цієї мети:
- Модернізація ІТ-інфраструктури для підвищення продуктивності та надійності.
- Інвестування в кіберзахист і безперервність (Power Banking, резерви енергії), вже реалізовано частково. Ця критична ініціатива спрямована на забезпечення операційної стійкості в умовах зовнішніх загроз та перебоїв.

Надійна інфраструктура основа цифрових інновацій та операційної стійкості.

6. Скоротити час обробки заявок/операцій: Це завдання фокусується на конкретних операційних циклах, що безпосередньо стосуються клієнтського сервісу та внутрішньої продуктивності. Воно передбачає детальну оптимізацію окремих транзакцій та процедур.

Реалізація цього завдання включає:

- аналіз та усунення «вузьких місць» у процесах обробки платежів, розгляду запитів, відкриття/закриття рахунків;
- впровадження електронних черг та систем управління завданнями для відділень і кол-центрів;
- автоматизацію перевірок та узгоджень на етапах обробки заявок.

Ініціативи для цього завдання перетинаються з першим пунктом (автоматизація), але мають більш вузький, операційний фокус. Результатом є відчутне для клієнта та співробітника прискорення виконання операцій.

7. Підвищити ефективність процесів, операційну стійкість, управління ризиками: Це комплексне, інтегруюче завдання, яке об'єднує всі вищезазначені напрями в єдину мету – створення сучасної, стійкої та керованої операційної моделі банку. Воно спрямоване на системне підвищення надійності, результативності та здатності протистояти збоям.

Його реалізація передбачає:

- створення системи раннього попередження про загрози стабільності;
- інтеграцію управління ризиками в повсякденну операційну діяльність усіх підрозділів.

Ключові ініціативи для цього завдання включають:

- Централізація бек-офісних функцій для підвищення ефективності, стандартизації та контролю обробки, що безпосередньо підвищує стійкість операцій.
- Оновлення операційної моделі, центри вдосконалення для стратегічного перегляду, постійної оптимізації та забезпечення відповідності бізнес-процесів вимогам стійкості та ефективності.

Результатом стане здатність банку гарантувати стабільність сервісу навіть у стресових умовах та ефективно масштабувати операційну діяльність.

Перспектива інновацій, навчання та розвитку у системі BSC AT «Ощадбанк» є фундаментальною основою, яка забезпечує стратегічну здатність банку до трансформації, адаптації та довгострокового зростання. Ця перспектива фокусується на формуванні інтелектуального та організаційного капіталу, розвитку персоналу, стимулюванні інновацій та створенні корпоративної культури, орієнтованої на постійне вдосконалення. У сучасних умовах, коли технології та ринкові вимоги швидко змінюються, саме інвестиції в людський капітал та організаційні можливості визначають конкурентну перевагу та стратегічну гнучкість фінансової установи.

Стратегічні завдання перспективи інновацій, навчання та розвитку деталізують ключові напрями інвестицій у найцінніший актив банку його команду:

1. Розвиток компетенцій персоналу: це базове завдання, спрямоване на забезпечення відповідності навичок і знань співробітників поточним та майбутнім вимогам бізнесу. Для масштабної організації, як Ощадбанк, критично важливо мати системний підхід до навчання, що охоплює як технічні банківські компетенції, так і «м'які» навички.

Виконання цього завдання передбачає:

- проведення регулярних аналізів потреб у навчанні для різних категорій персоналу;
- розробку та впровадження цільових навчальних програм;
- сприяння отриманню професійних сертифікацій;
- створення системи наставництва та обміну знаннями.

Реалізація сприятиме підвищенню якості виконання робочих обов'язків, зменшенню операційних помилок та підвищенню загальної ефективності.

2. Підвищення рівня цифрової грамотності: цифрова трансформація банку вимагає відповідного рівня цифрової культури та компетенцій усіх співробітників – не лише ІТ-фахівців. Це завдання спрямоване на ліквідацію цифрового розриву всередині організації та забезпечення ефективної взаємодії з новими технологіями.

В межах цього завдання передбачається:

- проведення обов'язкових тренінгів з основ цифрової безпеки, роботи з новими системами та цифровими каналами;
- стимулювання самостійного освоєння цифрових інструментів;
- створення внутрішніх спільнот практики для обміну digital-досвідом.

Це безпосередньо підтримає ініціативи з автоматизації, розвитку digital-сервісів та покращення клієнтського досвіду.

3. Формування інноваційної корпоративної культури: для підтримки конкурентної переваги необхідно перейти від культури виконання інструкцій до культури постійного пошуку покращень та інновацій. Це завдання передбачає створення середовища, де ініціатива, експерименти та творче мислення заохочуються та винагороджуються.

Реалізація цього завдання охоплює:

- створення механізмів для збору та впровадження ідей співробітників;
- визнання та нагородження інноваційних рішень і проєктів;
- формування міжфункціональних команд для розв'язання складних завдань;
- забезпечення відкритості комунікацій та готовності до змін з боку керівництва.

Це забезпечить внутрішнє джерело інновацій для покращення продуктів, процесів та сервісів.

4. Забезпечення кадрової стійкості: високий рівень плинності кадрів веде до втрати знань, збільшення витрат на найм та адаптацію, а також погіршує якість сервісу. Це завдання спрямоване на утримання ключових фахівців, збереження корпоративної пам'яті та формування стабільного колективу.

Ключові дії включають:

- проведення регулярних опитувань про задоволеність працівників та дії за їх результатами;
- розвиток кар'єрних траєкторій та програм внутрішнього ротації;
- пропозицію конкурентних пакетів компенсацій та соціальних гарантій;
- формування сильного роботодавчого бренду.

Стійкий кадровий потенціал є основою надійності операцій та довгострокового розвитку.

5. Підвищення мотивації персоналу, пов'язаної зі стратегією: щоб кожен співробітник працював на досягнення стратегічних цілей банку, необхідно чітко пов'язати систему мотивації з показниками BSC. Це

завдання трансформує стратегію з абстрактного документу в особистий інтерес кожного працівника.

Його реалізація передбачає:

- інтеграцію KPI з чотирьох перспектив BSC у індивідуальні цілі співробітників та підрозділів;
- розробку прозорої системи оцінки результатів та винагород (матеріальних та нематеріальних), залежних від досягнення цих цілей;
- регулярне інформування колективу про прогрес у стратегічних цілях.

Такий підхід забезпечить узгодженість зусиль усієї організації та підвищить ефективність роботи.

3.3. Оцінка перспектив впровадження системи збалансованих показників

Впровадження системи збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC) в АТ «Ощадбанк» є стратегічним інструментом, який забезпечить системну трансформацію управління ефективністю, дозволить узгодити стратегічні цілі з операційною діяльністю та забезпечить довгострокову конкурентоспроможність банку в умовах динамічного ринку. Перспективи впровадження BSC оцінюються через призму можливих ефектів, потенційних викликів та стратегічної цінності для банку в контексті його масштабів, державної ролі та поточних вимог ринку.

Основною перспективою впровадження BSC є створення єдиного стратегічного каркасу, який інтегрує чотири ключові перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвитку персоналу. Це дозволить банку перейти від фрагментованого аналізу фінансових показників до комплексної системи управління, де кожне рішення та дія підрозділу будуть пов'язані з загальною стратегією. На практиці це означає, що підвищення задоволеності клієнтів (клієнтська перспектива) буде безпосередньо впливати на зростання прибутковості (фінансова перспектива) через механізм чітко визначених причинно-наслідкових зв'язків. Для Ощадбанку, який має

розгалужену мережу та широкий спектр послуг, така системність є критичною для усунення розриву між стратегічними цілями керівництва та операційною діяльністю філій і департаментів.

Важливою перспективою є підвищення операційної ефективності через оптимізацію внутрішніх процесів. Заплановані ініціативи, такі як автоматизація обробки документів за допомогою RPA, централізація бек-офісних функцій та модернізація IT-інфраструктури, дозволять скоротити час обробки операцій, знизити операційні витрати та мінімізувати ризики, пов'язані з людським фактором. Це безпосередньо вплине на фінансові результати банку, зокрема на покращення співвідношення витрат до доходів та зростання рентабельності активів. У довгостроковій перспективі це забезпечить стійкість банку в умовах зовнішніх шоків, таких як енергетичні обмеження або кібератаки, завдяки впровадженню рішень з безперервності бізнесу (наприклад, Power Banking, резервні джерела енергії).

Ключовою перевагою BSC для Ощадбанку є можливість посилення клієнтоорієнтованості та динамічне адаптування до змін у поведінці споживачів. Через впровадження цифрових каналів обслуговування, розвиток мобільного банкінгу та онлайн-сервісів банк зможе не тільки підвищити задоволеність існуючих клієнтів, але й залучити нові категорії користувачів, особливо молодь та представників ММСБ. Це прямо відповідає стратегічним цілям зростання в роздрібному сегменті та сегменті малого та середнього бізнесу. Система BSC дозволить відстежувати прогрес у цих напрямках через конкретні KPI, такі як рівень задоволеності клієнтів (CSI/NPS), частка digital-транзакцій та темпи зростання клієнтської бази.

Перспективою також є створення культури постійного вдосконалення та інновацій через перспективу навчання та розвитку персоналу. Впровадження програм підвищення кваліфікації, системи мотивації, пов'язаної з досягненням стратегічних цілей, та розвиток внутрішніх комунікацій сприятиме підвищенню ефективності праці, зменшенню плинності кадрів та формуванню команди, здатної реалізовувати складні трансформаційні завдання. Для державного

банку, який виконує соціальні функції, це також означає посилення репутації як стабільного та соціально відповідального роботодавця.

Однак впровадження BSC пов'язане з низкою викликів, які потребують ретельного управління. До них належать: масштабність та складність організаційних змін, необхідність значних інвестицій в IT-інфраструктуру та навчання персоналу, потенційний опір змінам з боку працівників, звиклих до традиційних методів роботи, а також ризик перевантаження системи показниками, що може ускладнити її практичне використання. Для мінімізації цих ризиків необхідно забезпечити поетапне впровадження BSC, починаючи з пілотних підрозділів, активно залучити керівництво всіх рівнів до розробки та впровадження системи, а також створити зрозумілі механізми комунікації щодо цілей та переваг нової системи для всіх співробітників.

У довгостроковій перспективі успішне впровадження BSC дозволить Ощадбанку не тільки підвищити ефективність поточних операцій, але й створити основу для стратегічної гнучкості та інновацій. Система забезпечить прозорість управлінських рішень, покращить звітність перед акціонером (державою) та міжнародними партнерами, а також дозволить банку швидше реагувати на зміни регуляторного середовища та ринкові тенденції. Це особливо актуально в умовах повномасштабної війни та необхідності підтримки економічної стійкості країни, де Ощадбанк відіграє ключову роль у фінансуванні критичних секторів і соціальних програм.

Оцінка ефективності запропонованих заходів свідчить про їхній комплексний трансформаційний потенціал. У фінансовому вимірі заходи з оптимізації структури доходів і витрат, розвитку комісійних продуктів та управління активами і пасивами дозволять досягти стійкого зростання чистої процентної маржі та прибутковості капіталу. Це стане можливим завдяки системному підходу до підвищення доходності активів та контролю витрат, а не лише їхньому ситуативному скороченню. У клієнтському вимірі впровадження ініціатив з підвищення якості сервісу, розширення цифрових каналів та розвитку цільових продуктів для роздрібу і ММСБ призведе не лише

до кількісного зростання клієнтської бази, але й до якісного посилення лояльності та глибини взаємин. Клієнти отримають більш персоналізований, швидкий та доступний сервіс, що трансформує їхній досвід взаємодії з банком.

У вимірі внутрішніх процесів очікується радикальне підвищення операційної ефективності. Автоматизація та роботизація рутинних операцій звільнить значні людські ресурси для виконання аналітичних та клієнтоорієнтованих завдань, а централізація бек-офісу забезпечить стандартизацію, контроль та скорочення часу виконання ключових процесів, таких як обробка кредитних заявок. Модернізація IT-інфраструктури та інвестиції в кіберзахист підвищать операційну стійкість банку, мінімізуючи ризики простоїв та втрати даних. Ці заходи безпосередньо підтримують фінансову та клієнтську перспективи, забезпечуючи їм надійну технологічну та процесну основу. Нарешті, у вимірі навчання та розвитку системна робота з персоналом через навчання, мотивацію, пов'язану з KPI BSC, та розвиток корпоративної культури створить кадровий фундамент для усіх перетворень. Це виявиться у підвищенні продуктивності праці, зниженні операційних помилок, посиленні інноваційної активності співробітників та формуванні команди, що розуміє та розділяє стратегічні цілі банку.

Саме тому перспективи впровадження системи збалансованої системи показників в Ощадбанку АТ є багатообіцяючими та стратегічно обґрунтованими. Система BSC стане інструментом, який трансформує управління банком, забезпечить узгодженість стратегії та операційної діяльності, підвищить конкурентоспроможність та стійкість установи в довгостроковій перспективі, а також відповідатиме як комерційним, так і соціальним цілям державного банку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи було комплексно обґрунтовано необхідність упровадження збалансованої системи показників у діяльність АТ «Ощадбанк» як інструменту підвищення результативності та стратегічної керованості банківської установи. Проведений аналіз підтвердив, що ефективність банку вже неможливо оцінювати виключно з позиції фінансових результатів, оскільки сучасні умови функціонування визначають потребу у врахуванні якості клієнтського обслуговування, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, рівня інновацій та розвитку людського капіталу. Саме тому застосування моделі Balanced Scorecard забезпечує інтегральний підхід до управління, який відображає реальний стан організації та дозволяє формувати обґрунтовані управлінські рішення на основі систематизованої інформації.

На підставі розробленої системи збалансованих показників було визначено стратегічні напрями вдосконалення діяльності банку. Зокрема, запропоновано шляхи підвищення фінансової стійкості та прибутковості шляхом оптимізації структури доходів і витрат, зниження операційної залежності від окремих сегментів кредитного портфеля, розвитку комісійних продуктів і вдосконалення ризик-менеджменту. Значна увага у третім розділі приділена клієнтському виміру, адже саме якість обслуговування та рівень задоволеності клієнтів формують конкурентні переваги банку у середовищі, де цифрові сервіси, швидкість обробки запитів, доступність і зручність стають ключовими чинниками вибору фінансової установи. Реалізація рекомендацій сприятиме зміцненню довіри та підвищенню лояльності клієнтів, що є важливим довгостроковим ресурсом для розширення ринкової частки.

У межах внутрішніх бізнес-процесів запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності операцій, автоматизацію рутинних процедур, скорочення часу обробки банківських операцій, мінімізацію технічних помилок та підвищення загальної продуктивності організації. Це дозволить зменшити операційні витрати, прискорити ухвалення управлінських рішень і забезпечити прозору систему контролю виконання поставлених завдань. Окреме місце у

системі збалансованих показників відведено інноваційному виміру та розвитку персоналу, адже людський капітал є базовим ресурсом конкурентоспроможності банку. Запропоновані інструменти підвищення кваліфікації, розвиток цифрових компетенцій, створення програм професійної мотивації та корпоративного навчання сприятимуть формуванню стійкої команди та інноваційної організаційної культури.

Упровадження запропонованих підходів дозволить АТ «Ощадбанк» підвищити якість управління та посилити адаптивність до змін зовнішнього середовища, включаючи макроекономічні, технологічні та регуляторні виклики. Збалансована система показників забезпечує чітке стратегічне бачення, дозволяє узгодити локальні завдання структурних підрозділів із загальними цілями банку, формує єдині критерії оцінювання діяльності, робить процес планування більш прозорим та контрольованим. Результати третього розділу підтверджують, що впровадження BSC створює основу для переходу до сучасної моделі стратегічного управління, підвищує ефективність внутрішньої комунікації, зменшує інформаційні розриви між управлінськими рівнями та підсилює систему корпоративної відповідальності за результати діяльності.

Отже, розроблена концептуальна ідея впровадження збалансованої системи показників є важливим кроком для забезпечення довгострокового розвитку АТ «Ощадбанк». Вона дозволяє не тільки оцінити поточний стан банку, але й прогнозувати майбутні можливості, своєчасно визначати інвестиційні пріоритети, орієнтувати співробітників на досягнення конкретних результатів та створювати інтелектуальні активи, необхідні для формування нових конкурентних переваг. У перспективі запропонована система може стати інструментом підвищення стратегічної гнучкості та стабільності банку, здатним забезпечити стабільне зростання в умовах сучасних економічних трансформацій та зміни очікувань клієнтів.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Відповідно до мети та завдань дослідження, у магістерській кваліфікаційній роботі здійснено комплексний аналіз системи управління ефективністю АТ «Ощадбанк» та розроблено практичні рекомендації щодо її вдосконалення на основі сучасних моделей управління.

В першому розділі «Теоретичні засади управління ефективністю підприємства» було розкрито сутність поняття ефективності, проаналізовано концептуальні підходи та сучасні моделі її оцінювання (с. 11–17). Досліджено класифікацію стратегій розвитку підприємства та розглянуто провідні моделі управління ефективністю, зокрема Balanced Scorecard (BSC), EVA, KPI, Піраміду ефективності, EP2M та OKR (с. 24–31). Особливу увагу приділено збалансованій системі показників як інструменту стратегічного управління, що поєднує фінансові та нефінансові індикатори (с. 27–28). У розділі також визначено принципи, показники та фактори оцінки ефективності управління (с. 17–24).

В результаті дослідження теоретичних основ було:

- розкрито сутність та значення управління ефективністю підприємства (с. 11–14);
- систематизовано підходи до оцінювання ефективності управління (с. 14–17);
- визначено принципи, показники та класифікацію факторів впливу на ефективність діяльності підприємства (с. 17–24);
- проаналізовано класифікацію стратегій розвитку підприємства (с. 24–26);

досліджено сучасні моделі управління ефективністю, зокрема Balanced Scorecard, та обґрунтовано доцільність її застосування для банківських установ (с. 26–31).

В другому розділі «Фінансово-аналітична характеристика діяльності АТ «Ощадбанк» проведено поглиблений аналіз діяльності банку за 2022–2024 роки. Надано загальну характеристику АТ «Ощадбанк», проаналізовано його організаційну структуру, стратегічні пріоритети та продуктовий портфель (с.

34–43). Здійснено комплексний аналіз фінансового стану, динаміки активів і пасивів, доходів, витрат, показників ліквідності, рентабельності та ділової активності (с. 44–57). Для оцінки стратегічного становища банку застосовано методи SWOT-аналізу, PEST-аналізу, матриці Ансоффа та моделі EP2M (с. 58–63).

В результаті аналітичного дослідження було:

- надано загальну характеристику АТ «Ощадбанк» та проаналізовано його конкурентні позиції (с. 34–38);
- охарактеризовано організаційну структуру та стратегічні пріоритети банку на 2024–2028 рр. (с. 39–41);
- здійснено аналіз динаміки та структури активів, пасивів і власного капіталу (с. 42–44, 52–53);
- проаналізовано динаміку фінансових результатів (доходів, витрат, чистого прибутку) та ключові фінансові коефіцієнти (рентабельність, ліквідність, достатність капіталу) (с. 44–58);
- проведено оцінку ефективності діяльності банку за допомогою SWOT- та PEST-аналізу, визначено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози (с. 58–61);
- застосовано матрицю Ансоффа для визначення стратегічних напрямів розвитку (с. 61) та модель EP2M для комплексної оцінки ефективності за ключовими напрямками (с. 61–63).

В третьому розділі «Рекомендації щодо удосконалення та шляхи підвищення ефективності діяльності АТ «Ощадбанк» на основі результатів попереднього аналізу обґрунтовано необхідність впровадження збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) для АТ «Ощадбанк» (с. 67–71).

Розроблено конкретну систему BSC для банку, яка включає чотири перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвитку (інновацій) (с. 71–85). Для кожної перспективи визначено стратегічні завдання, ключові показники ефективності (KPI), цілі та конкретні ініціативи

щодо їх досягнення. Окреслено перспективи та потенційні виклики впровадження запропонованої системи (с. 86–88).

В результаті проектно-рекомендаційної частини роботи було:

- обґрунтовано напрями удосконалення системи управління ефективністю АТ «Ощадбанк» на основі моделі BSC (с. 67–71);
- розроблено систему збалансованих показників для банку, що деталізує чотири стратегічні перспективи та відповідні KPI (с. 71–85);
- запропоновано комплекс практичних ініціатив для кожної перспективи BSC, спрямованих на підвищення фінансової результативності, клієнтоорієнтованості, операційної ефективності та розвитку персоналу (с. 73–85);
- оцінено перспективи та потенційні ризики впровадження BSC в АТ «Ощадбанк» (с. 86–88).

Одержані результати дослідження та розроблені рекомендації є практично значущими і можуть бути використані керівництвом АТ «Ощадбанк» для системного підвищення ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів, посилення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку банку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Key performance indicators, KPI. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/key-performance-indicators-kpi> (дата звернення: 27.09.2025).
2. KPIs: what are key performance indicators? Types and examples. URL: https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp?utm_source (дата звернення: 27.09.2025).
3. Акціонерне товариство «Державний Ощадний Банк України» окрема фінансова звітність. 2024.
URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/5/25876-oschadbank_2024_separate_fs_ukr.pdf (дата звернення: 25.10.2025).
4. Акціонерне товариство «Державний Ощадний Банк України» окрема фінансова звітність. 2023.
URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/3/18470-obu_2023_ukr_separate_fs.pdf (дата звернення: 25.10.2025).
5. Акціонерне товариство «Державний Ощадний Банк України» окрема фінансова звітність. 2022. URL:
https://www.oschadbank.ua/uploads/3/15673-oschadbank_2022_fs_separate_ukr.zip (дата звернення: 25.10.2025).
6. Алексєєнко І. І., Геріч Д. В. Вплив цифровізації на управління конкурентоспроможністю банків України. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4832/4772> (дата звернення: 01.12.2025).
7. Алексєєнко І., Лелюк С., Полтініна О. Стабільність фінансового ринку як ключовий важіль економічного розвитку держави. Науковий погляд: економіка та управління. 2021. № 3(73). С. 58–65.
8. АТ "Ощадбанк".
URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00032129/ (дата звернення: 25.10.2025).

9. АТ «Ощадбанк», станом на 01.01.2025.
URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Ощад%2001_01_2025.pdf?utm_source
(дата звернення: 25.10.2025).
10. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 19, № 2. С. 13–19.
11. Бондар І. Економічна додана вартість (eva) в системі оцінки ефективності функціонування та розвитку підприємства. *Оптимум*. 2014. С. 266–269.
12. Василюк С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125.
13. Гринь В.П. Збалансована система показників та система стратегічного управлінського обліку: напрями взаємодії. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. № 42. С. 72–79. URL: <https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/724/714> (дата звернення: 27.09.2025).
14. Гуменюк О.Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. С. 281–285.
15. Даневич О., Кошарна П. Методичний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу для забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2015. № 1(18). С. 66–73. URL: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2015/1/9.pdf> (дата звернення: 27.09.2025).
16. Догадайло Я. Вимірювання економічної результативності діяльності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2015. № 26. С. 76–89.
17. Дробишева О. О., Предеус А. В. Особливості та класифікація факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства. *Запорізька держ. інж. акад.* URL: http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/1_drobisheva.htm.

18. Еволюція показників стратегії розвитку підприємства.
URL: <https://studfile.net/preview/11274401/> (дата звернення: 27.09.2025).
19. Економічна додана вартість (eva) та додана вартість грошового потоку (cva). URL: <https://studfile.net/preview/2398969/page:127/> (дата звернення: 27.09.2025).
20. Запорожан Л., Запорожан М., Негода Х. Теоретичні аспекти застосування збалансованої системи показників в умовах конкурентного середовища. Українська наука: минуле сучасне, майбутнє. 2011. № 16. С. 93–98.
21. Індекс опендатабота найкращі підприємства України 2025. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/index/banks> (дата звернення: 25.10.2025).
22. Кузнєцова А. Я., Хуторна М. Е. Трансформація забезпечення фінансової стабільності фінансового сектору національної економіки для сприяння сталому розвитку: методологічний аспект : монографія. Львів : Ун-т банк. справи, 2021. 675 с.
23. Кузьомко В., Онищенко І. Стратегія підвищення ефективності господарської діяльності підприємства на різних стадіях його життєвого циклу. *Економіка та суспільство*. 2016. № 5. С. 170–174.
24. Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2(40). С. 105–109.
25. Марценюк О., Давидюк В., Ружицька К. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 81. С. 107–112.
26. Мельник Л. Економіка підприємства : підручник. Суми : Унів. кн., 2019. 864 с.
27. Наглядова статистика. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#5> (дата звернення: 25.10.2025).

28. Нечипорук А. А., Таранич О. В. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства: сутність та значення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56.
29. Організаційна структура АТ «Ощадбанк». *Ощадбанк*.
URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/5/28257-org_struktura_osadbank_30_09_2025.pdf (дата звернення: 25.10.2025).
30. Орликовський М. О. Новітні концепції управління ефективністю діяльності сучасних підприємств. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. С. 18–23.
31. Островська Г.Й. Стратегічне фінансове планування діяльності компаній в умовах економіки, заснованої на знаннях. Сталий розвиток економіки міжнародний науково-виробничий журнал. 2017. № 3. С. 93–98. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/304358> (дата звернення: 27.09.2025).
32. Ощад став лідером ринку за обсягом документарних операцій. *Ощадбанк*.
URL: <https://www.oschadbank.ua/news/osad-stav-liderom-rinku-za-obsagom-dokumentarnih-operacij> (дата звернення: 25.10.2025).
33. Ощадбанк Акціонерне товариство.
URL: https://lb.ua/file/company/3442_oshchadbank.html (дата звернення: 25.10.2025).
34. Ощадбанк. URL: <https://rdo.ua/page/financing/oschadbank> (дата звернення: 25.10.2025).
35. Ощадбанк. *Міністерство фінансів України*.
URL: <https://mof.gov.ua/uk/oshhadbank> (дата звернення: 25.10.2025).
36. Петручок Ю., Письменний В. Теоретичні основи фінансового стану банку та методики його оцінювання. Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах : Матеріали XI Міжнар. науково-практ. конф., м. Тернопіль, 3 листоп. 2023 р. 2023. С. 116–117.

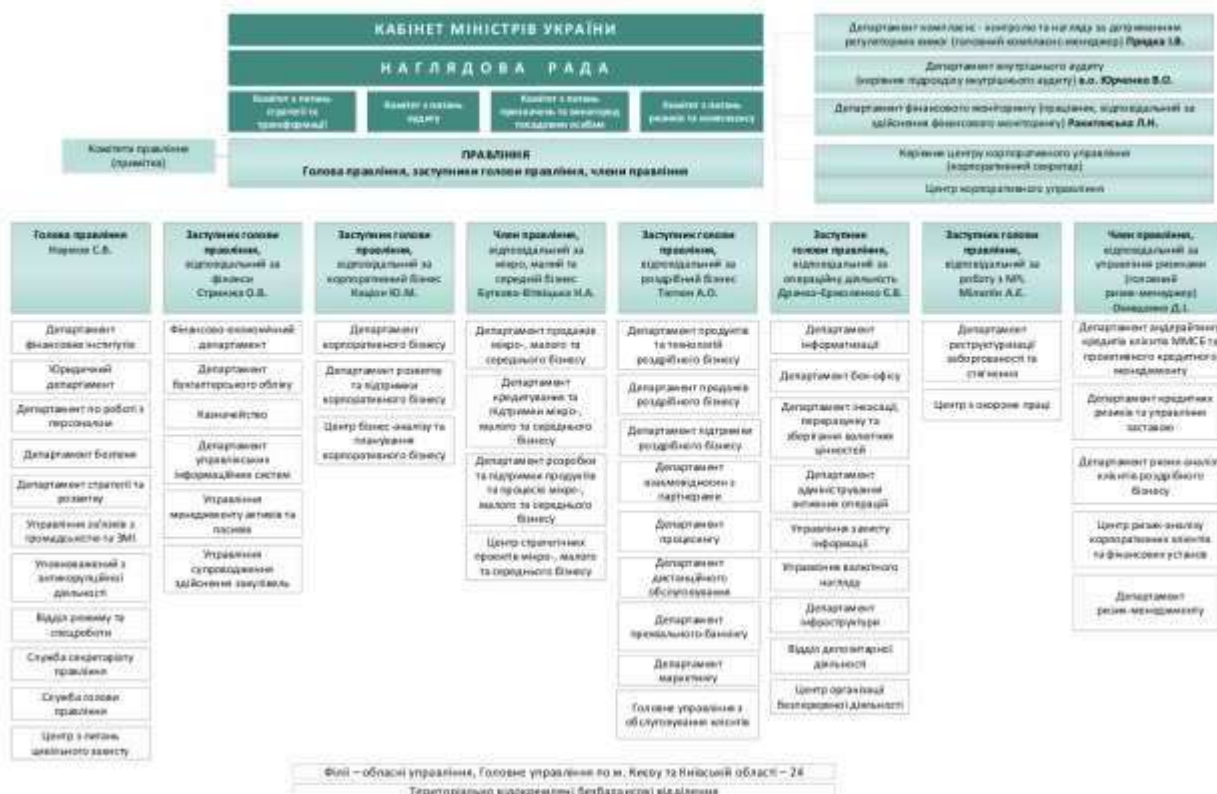
37. Показники фінансового аналізу: що дають, як порахувати, де застосовуються. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/pokazateli-finansovogo-analiza-predpriyatiya> (дата звернення: 25.10.2025).
38. Про внесення змін до Положення про наглядову раду акціонерного товариства “Державний ощадний банк України”. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/431-2024-п#Text> (дата звернення: 25.10.2025).
39. Про внесення змін до Статуту акціонерного товариства “Державний ощадний банк України”. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/565-2025-п#Text> (дата звернення: 25.10.2025).
40. Про затвердження змін до деяких нормативно-правових актів національного банку України та встановлення перехідних положень щодо запровадження оновлених вимог ... Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0065500-24#Text>.] (дата звернення: 25.10.2025).
41. Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». *Економічний простір*. 2008. Т. 36, № 15. С. 275–285.
42. Рейтинг надійних банків України 2025 (вересень). *FORINSURER*. URL: <https://forinsurer.com/rating-banks> (дата звернення: 25.10.2025).
43. Рекуненко, І. І., Кобушко, Я. В., Рибальченко, С. М., Марин, М.. Розроблення стратегії управління промислового підприємства на основі збалансованої системи показників. *Вісник Сумського державного університету*. 2021. Серія Економіка, №2. С. 221–227.
44. Рульєв В., Гуткевич С. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2011. 312 с.
45. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. Тернопіль : Екон. думка, 2006. 394 с.

46. Свідерська І. М. Економічна додана вартість: теоретичні аспекти обрахунку та використання показника. *Економіка та держава*. 2013. № 11. С. 52–54.
47. Семененко Ю. Роль KPI та OKR в ефективності діяльності компанії. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 6. С. 227–235.
48. Сендзюк М. А., Науменко І. В. Моделі збалансованої системи показників і технологій їх підтримки. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 268–273.
49. Синицына Т. А. Оценка эффективности системы управления промышленным предприятием: целевой подход : дис.кан.экон.наук : спец. 08.06.01 «Экономика, организация и управление предприятиями». Одесса, 2004. 187 с.
50. Статут відкритого акціонерного товариства “Державний ощадний банк України”. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/151909> (дата звернення: 25.10.2025).
51. Термін «Регулятивний капітал». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/25169> (дата звернення: 25.10.2025).
52. Тимченко І. Методологія OKR (objectives and key results) у стратегічному управлінні IT-компанії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 13-14. С. 28–33.
53. Тихомирова А. Оценка эффективности управления производством. Экономика, 1984. 104 с.
54. Фінансова звітність. URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist> (дата звернення: 25.10.2025).
55. Харабара В. М., Гладчук О. М., Грешко Р. І. Сучасний стан ліквідності банківської системи України. *Молодий вчений*. 2025. № 2(133). С. 237–244.
56. Химич І. Г., Тимошик Н. С., Зелез С.Р. Інформаційно-аналітичне дослідження АТ «Ощадбанк»: особливості діяльності та підтримка

бізнесу в умовах війни. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. С. 264–275.

57. Хопчан М., Літковець Ю., Хопчан В. Управління ефективністю фірми : посібник. Тернопіль : Терноп. нац. екон. ун-т, 2011. 190 с.
58. Шумкова В.І. Використання матричних методів для удосконалення стратегічних напрямів маркетингової діяльності в комерційних банках. Інфраструктура ринку. 2018. № 21. С. 292–298.
59. Щеглова О. Ю., Судакова О. І., Лаже М. В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 12(2). С. 186–189.
60. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. № 20(3). С. 174–177.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА АТ «ОЩАДБАНК»



ДОДАТОК Б

Таблиця 2.14 – Динаміка показників ділової активності банку АТ «Ощадбанк» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення		
				2023/2022	2024/2023	2024/2022
Вихідні дані						
Загальні пасиви	269 189 189	346 473 953	428 513 334	77 284 76 4	82 039 38 1	159 324 14 5
Зобов’язання всього	247 024 912	317 765 085	393 902 454	70 740 17 3	76 137 36 9	146 877 54 2
Строкові депозити	81 436 112	101 944 52 6	116 102 56 5	20 508 41 4	34 666 45 3	34 666 453
Кредитний портфель	83 215 595	89 109 019	111 082 518	5 893 424	21 973 49 9	27 866 923
Загальні активи	269 189 189	346 473 953	428 513 334	77 284 76 4	82 039 38 1	159 324 14 5
Доходні активи	254 953 48 2	328 406 71 7	407 072 14 9	73 453 23 5	78 665 43 2	152 118 66 7
Вкладення в ЦП	143 405 51 7	173 472 48 0	227 682 76 9	30 066 96 3	54 210 28 9	84 277 252
Коефіцієнти ділової активності						
Коефіцієнт активності залучення позичених і залучених коштів	0,917	0,917	0,919	0,0	0,002	0,002
Коефіцієнт активності залучення строкових депозитів	0,302	0,294	0,270	-0,008	-0,024	-0,032
Коефіцієнт активності використанн я залучених і позичених коштів у доходні активи	1,032	1,033	1,281	0,001	0,248	0,249
Коефіцієнт активності використанн я залучених і позичених	0,336	0,280	0,282	-0,056	0,002	-0,054

коштів у кредитний портфель						
-----------------------------------	--	--	--	--	--	--

Продовження додатку Б

Коефіцієнт активності використання строкових депозитів у кредитний портфель	1,021	0,874	0,956	-0,147	0,082	-0,065
Коефіцієнт рівня доходних активів	0,947	0,947	0,531	0,0	-0,416	-0,416
Коефіцієнт кредитної активності	0,309	0,257	0,259	-0,052	0,002	-0,05
Коефіцієнт загальної інвестиційної активності в цінні папери та пайову участь	0,532	0,500	0,531	-0,032	0,031	-0,001
Коефіцієнт інвестицій у доходних активах	0,562	0,528	0,559	-0,034	0,031	-0,003

Джерело: розроблено автором

ДОДАТОК В

Таблиця 2.17 – SWOT-аналіз ефективності діяльності АТ «Ощадбанк»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Розгалужена мережа відділень та банкоматів, що забезпечує доступність послуг по всій Україні. 2. Повна гарантія збереження вкладів фізичних осіб, висока довіра населення завдяки державній підтримці та бенефіціару – Мінфіну України. 3. Стабільний та великий грошовий потік – банк обслуговує значний обсяг соціальних виплат (пенсії, допомоги, виплати військовим тощо). 4. Можливість участі у державних кредитних програмах (пільгові кредити 5–7–9%, енергоефективне кредитування, підтримка МСБ). 5. Позитивна репутація та впізнаваність бренду, що сприяє залученню нових клієнтів. 6. Широка клієнтська база – фізичні особи, підприємці, малий і середній бізнес. 7. Наявність професійних кадрів, які мають компетентність у фінансуванні великих проєктів. 8. Корпоративна культура, орієнтована на клієнтозбереження та захист клієнтської бази. 9. Можливість надання кредитних канікул, що підвищує лояльність клієнтів.	1. Недостатній розвиток інтернет-маркетингу та низький рівень популярності інтернет-банкінгу серед клієнтів. 2. Повільна робота персоналу та низька мобільність сервісів, що поступається приватним конкурентам. 3. Недосконала система самообслуговування, застаріле технічне обладнання у частині відділень. 4. Надмірна бюрократія, складна і повільна система управління, великий документообіг. 5. Плинність кадрів та низький рівень залучення співробітників до інноваційної діяльності. 6. Нестача інвестицій у нові технології, слабо сформована інноваційна культура, відсутність чіткої стратегії інноваційного розвитку. 7. Обмеженість прийняття рішень на рівні філій, що уповільнює обслуговування. 8. Негативний вплив збитків минулих років, підвищені кредитні ризики. 9. Низька співпраця з бізнесом та комерційними структурами через недостатню швидкість сервісів та неактуальність технічної бази.
Можливості	Загрози
1. Розширення асортименту банківських послуг для різних сегментів (пенсіонери, студенти, МСБ). 2. Поліпшення цифрових сервісів («Ощад24», мобільний застосунок, SMS-інформування). 3. Залучення нових фахівців, оновлення кадрової політики. 4. Цифрова трансформація банку, автоматизація операцій та розширення дистанційних послуг. 5. Розвиток кредитування малого бізнесу завдяки доступу до дешевих державних	1. Політична та економічна нестабільність в Україні, вплив воєнної ситуації. 2. Коливання валютних курсів та інфляція, що знижує купівельну спроможність населення. 3. Зростання конкуренції на банківському ринку, особливо з боку технологічно розвинених приватних банків. 4. Загроза хакерських атак та кібершахрайства, що потребує значних інвестицій у кібербезпеку. 5. Ризики неповернення кредитів, зниження фінансового стану клієнтів.

ресурсів. 6. Розширення кредитного портфеля великих корпоративних клієнтів та виробничих підприємств. 7. Участь у міжнародних фінансових і цифрових програмах, співпраця з європейськими та світовими партнерами. 8. Зростання попиту на споживче кредитування, глобалізація фінансових ринків. 9. Розвиток діяльності на ринку цінних паперів, підвищення інвестиційної активності населення.	6. Еміграція населення, зменшення клієнтської бази та обсягів операцій. 7. Технологічні зміни і розвиток ШІ, через що банк може відставати від ринку. 8. Зниження можливості залучення зовнішніх запозичень через нестабільність у країні. 9. Відставання в інтерактивному та індивідуальному маркетингу, що зменшує конкурентність банку.
---	--

Джерело: розроблено автором

ДОДАТОК Г

Таблиця 3.22 – Система збалансованих показників (BSC) діяльності АТ «Ощадбанк»

Вимір	Задачі	Показники	Цілі	Ініціативи
Фінанси	• Забезпечення зростання прибутковості банку • Оптимізація структури витрат і доходів • Підвищення операційної ефективності • Зміцнення фінансової стійкості та конкурентоспроможності • Забезпечити прибутковість, зростання доходів, стійкість капіталу; виконання цілей акціонера	• Рентабельність активів • Рентабельність власного капіталу • Співвідношення витрат до доходів • Частка комісійних доходів у структурі доходів • Якість кредитного портфеля • Динаміка операційних витрат	• Підвищити рівень прибутковості • Знизити частку витрат у доходах • Збільшити частку стабільних та комісійних доходів • Забезпечити фінансову стійкість та мінімізацію ризиків	• Оптимізація витрат (автоматизація) • Розвиток комісійних продуктів • Управління структурою активів та пасивів • Вдосконалення ризик-менеджменту • Диверсифікація джерел доходів • Підвищення доходності роздрібу та ММСБ (продукти «Оселя», автокредити, енергонезалежність) • Оптимізація операційних витрат; • Розвиток комісійних сервісів (еквайринг, перекази)
Клієнти	• Підвищення рівня задоволеності клієнтів • Розширення клієнтської бази • Створення цінності для клієнтів через якісний сервіс • Розвиток цифрових каналів	• Рівень задоволеності клієнтів • Індекс лояльності • Кількість активних клієнтів • Кількість digital-користувачів • Кількість звернень і скарг • Час	• Підвищити якість обслуговування • Збільшити кількість активних та цифрових клієнтів • Забезпечити високий рівень сервісу в усіх каналах	• Розвиток мобільного та онлайн-банкінгу • Оптимізація процесів у відділеннях • Програми лояльності • Впровадження системи управління клієнтським

	обслуговування • Підвищити клієнтський досвід; зростати в роздрібному сегменті і ММСБ; доступність послуг	обслуговування у відділеннях	• Зменшити кількість скарг та підвищити лояльність • Зміцнити лідерські позиції у сегментах (роздріб, іпотека, автокредитування, ММСБ)	досвідом • Підвищення доступності сервісів • Інклюзивність (програма «Моя безбар'єрність») як конкурентна перевага
Внутрішні бізнес-процеси	• Автоматизація та оптимізація операцій • Скорочення часу виконання бізнес-процесів • Зниження рівня операційних і технічних ризиків • Підвищення якості ризик-менеджменту • Розвиток цифрової інфраструктури • Скоротити час обробки заявок/операцій. • Підвищити ефективність процесів, операційну стійкість, управління ризиками	• Час обробки кредитної заявки • Кількість автоматизованих процесів • Рівень операційних ризиків • Кількість технічних інцидентів • Продуктивність внутрішніх процесів • Рівень цифрової зрілості	• Підвищити швидкість і якість внутрішніх процесів • Знизити кількість помилок і затримок • Зменшити ризики та інциденти • Створити сучасну цифрову операційну модель банку • Оптимізація операційних процесів, прискорення обслуговування, зменшення операційних ризиків	• Централізація бек-офісних функцій • Модернізація IT-інфраструктури • Вдосконалення системи моніторингу ризиків • Автоматизація процесів обробки документів • Діджиталізація та RPA (роботизація рутинних процесів) • Інвестування в кіберзахист і безперервність (Power Banking, резерви енергії) – вже реалізовано частково. • Оновлення операційної моделі, центри вдосконалення
Інновації, навчання та ріст	• Розвиток компетенцій персоналу • Підвищення рівня цифрової грамотності • Формування інноваційної корпоративної культури • Забезпечення кадрової стійкості	• Середня кількість годин навчання на працівника • Рівень залученості персоналу • Плинність кадрів • Кількість працівників, які пройшли сертифікацію	• Підвищити рівень кваліфікації персоналу • Зменшити плинність кадрів • Підвищити залученість та мотивацію • Розвивати цифрові	• Корпоративні програми навчання • Впровадження e-learning платформ • Програми розвитку й сертифікації • Програми внутрішньої комунікації та мотивації

	• Підвищення мотивації персоналу	• Індекс корпоративної культури	компетенції працівників	• Формування культури інновацій • Програми перекваліфікації в digital, data-analytics, клієнтський сервіс • КРІ для менеджменту, пов'язані зі стратегією (винагорода + KPIs)
--	--	---	-------------------------	--

Джерело: розроблено автором

