

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра економічної кібернетики

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: «Моделювання ефективності системи обслуговування клієнтів при
споживчому кредитуванні (на прикладі Акціонерного товариства «ОТП Банк
(Львівський кредитно-контрольний офіс №1)»

Виконав(ла): студент(ка) 6 курсу, групи ПКМ-61
спеціальності 051 «Економіка»

(шифр і назва спеціальності)

	<u>Макогон А. В.</u> (підпис)	<u>Макогон А. В.</u> (прізвище та ініціали)
Керівник	<u>Бакушевич І.В.</u> (підпис)	<u>Бакушевич І.В.</u> (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<u>Берестецька О.М.</u> (підпис)	<u>Берестецька О.М.</u> (прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	<u>Дмитрів Д.В.</u> (підпис)	<u>Дмитрів Д.В.</u> (прізвище та ініціали)
Рецензент	<u>Співак С.М.</u> (підпис)	<u>Співак С.М.</u> (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2020

АНОТАЦІЯ

Макогон А. Моделювання ефективності системи обслуговування клієнтів при споживчому кредитуванні (на прикладі Акціонерного товариства «ОТП Банк (Львівський кредитно-контрольний офіс №1)). – Рукопис. Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістр за напрямом підготовки 051 «Економіка» – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 2020.

Обсяг магістерської роботи становить 87 аркушів, на яких розміщено 39 рисунків, 6 таблиць, додатки на 7 сторінок. Для проведення дослідження проаналізовано 36 літературних та наукових джерел, а саме: статей, рефератів, монографій, авторефератів, статистичних звітів, підручників та посібників, періодичних видань.

Дослідження діяльності банківської установи АТ «ОТП Банк» у сфері споживчого кредитування виявило низку проблем, які в подальшому приводять до зниження обсягу доходів банку. Ключовою проблемою дослідження визначено неякісну систему обслуговування клієнтів при оформленні кредиту на споживчий товар. Ґрунтовний аналіз літературних джерел з приводу оптимізації цієї системи на розширення частки продаж та порівняння з існуючими системами банків-конкурентів дозволив сформулювати пропозиції щодо підвищення рівня роботи з клієнтами, тобто досягнення максимального результату – прибутку для банку та задоволення потреб для клієнта. Впровадження запропонованого нового програмного забезпечення для проведення процесу кредитування дозволяє підвищити ефективність обслуговування клієнтів, ефект якого розраховано в перспективі за допомогою методу сезонного прогнозування – моделі Холта-Вінтера.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ, СПОЖИВЧЕ КРЕДИТУВАННЯ, МОДЕЛЮВАННЯ, ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД, ПРОГНОЗУВАННЯ, МЕТОД ХОЛТА-ВІНТЕРА.

ANNOTATION

Makogon A. Modeling of customer service system efficiency at consumer crediting (JSC «OTP Bank (Lviv credit-control office №1» as a case study)). - Manuscript.

Research for obtaining Master's degree in the specialty 051 «Economics» – Ternopil Ivan Puluj National Technical University. - Ternopil, 2020.

The Master's Research Paper contains 87 sheets, on which are 39 figures, 6 tables, 7 appendixes. To conduct the research it was analyzed 36 literary and scientific sources, such as articles, abstracts, monographs, abstracts, statistical reports, textbooks, manuals and periodicals.

The research of the activity of JSC "OTP Bank" in the field of consumer lending revealed a number of problems which further lead to a decrease in the bank's income. The key problem of the research is the poor quality customer service system while applying for a credit for consumer goods. A profound analysis of the literature resources on optimizing this system to expand sales and comparison with existing systems of competing banks allowed to form proposals to improve the level of work with customers, to achieve maximum results - profit for the bank and meet customer needs. The implementation of the proposed new software for the lending process allows to increase the effectiveness of customer service, the effect of which is calculated in the future using the method of seasonal forecasting - the Holt-Winter model.

KEYWORDS: CUSTOMER SERVICE, CONSUMER LENDING, MODELING, PROCESS APPROACH, FORECASTING, HOLT-WINTERS' METHOD.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ РОЗДІЛ	9
1.1. Поняття та сутність систем обслуговування клієнтів при споживчому кредитуванні	9
1.2. Методичні основи оцінки якості системи обслуговування клієнтів.	17
2. АНАЛІТИЧНО-РОЗРАХУНКОВИЙ РОЗДІЛ	23
2.1. Характеристика діяльності АТ «ОТП Банк» на ринку банківських послуг.	23
2.2. Оцінка ефективності діяльності АТ «ОТП Банк» на ринку споживчого кредитування України	33
3. ПРОЄКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ РОЗДІЛ	50
3.1. Моделювання системи обслуговування клієнтів АТ «ОТП Банк» під час споживчого кредитування.	50
3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності системи обслуговування.	57
4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	69
4.1. Охорона праці та техніка безпеки АТ «ОТП Банк»	69
4.2. Планування та реалізація заходів щодо подолання наслідків надзвичайних ситуацій криміногенного характеру та способи їх уникнення	71
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Ринок банківських послуг для потенційного клієнта являє собою набір ідентичних товарів та безліч продавців-банків, що прагнуть досягти першості в їх продажі. Тому для формування вибору для покупця вагомим є не характеристика продукту, а рівень обслуговування при його купівлі.

Наявність ефективної системи обслуговування виступає ключовим фактором формування прибутку банку в довгостроковій перспективі. При споживчому кредитуванні, що представлено у вигляді оформлення угоди на товар в магазинах-партнерах, ефективність роботи з клієнтами можна описати як мінімізацію часу обслуговування при максимізації задоволеності потреби клієнта в ньому. Досягнення цього результату можливе завдяки безперервній модернізації існуючої системи та постійному використанні інновацій для залучення нових клієнтів.

Дослідження питань оптимізації системи обслуговування клієнтів висвітлено в працях таких теоретиків та практиків, як В. В. Токарчук, О. А. Ковальчук, І. Я. Карчева, О. В. Широка, Н. П. Погореленко, Н. Дзюбановська, К. М. Базадзе, В. В. Коваленко, А. В. Жаворонок, О. М. Грубляк, О. В. Трунова та інші. У них висуваються гіпотези щодо прийняття управлінських рішень для підвищення якості роботи з клієнтом, та пропозиції збільшення її ефективності на основі моделювання ключових показників діяльності підприємств.

Метою наукового дослідження є пошук шляхів підвищення ефективності системи обслуговування споживчого кредитування на ринку банківських послуг.

Відповідно до мети дослідження сформульовано наступні ключові задачі:

- дослідити теоретичні аспекти системи обслуговування клієнтів;
- проаналізувати основні методики оцінки якості та ефективності обслуговування клієнтів у сфері споживчого кредитування;

- дослідити результати діяльності АТ «ОТП Банк» на ринку банківських послуг та оцінити його потенціал для боротьби за клієнта через показник конкурентоспроможності;

- змоделювати наявну систему обслуговування клієнтів при споживчому кредитуванні та сформулювати пропозиції щодо підвищення її ефективності;

- оцінити ефект від впровадження проекту нового програмного забезпечення, що супроводжуватиме процес кредитування в довгостроковій перспективі.

Об'єктом дослідження виступає система обслуговування клієнтів банку. Предметом дослідження є обслуговування клієнтів банку при споживчому кредитуванні.

Наукове значення отриманих результатів полягає у обґрунтуванні теоретико-методичних засад процесу обслуговування клієнтів споживчого кредитування. Практичним результатом є удосконалення механізму обслуговування клієнтів споживчого кредитування для АТ «ОТП Банк» на торгових точках у магазинах-партнерах.

Результати ключових етапів дослідження представлені на конференції.

Дипломна робота магістра складається з вступу, 4 розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. У роботі наявно 6 таблиць, 39 рисунків, що висвітлено на 88 сторінках. Перелік списку використаної літератури містить 36 джерел.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ РОЗДІЛ

1.1. Поняття та сутність систем обслуговування клієнтів при споживчому кредитуванні

Проблема неможливості повного задоволення потреб людини є рушійною силою будь-якого виду діяльності. Наприклад, вона є основою виникнення торгівлі – оскільки різноманітність потреб вимагає наявності різного товару чи послуг; грошової системи – оскільки бартерний вид торгівлі не є ефективним, а наявність валюти допомагає вирішити питання ціни цих товарів та послуг; і навіть банківської системи – оскільки коштів для задоволення власних потреб можна було отримати в борг, гарантуючи їх повернення відповідним документом (розпискою, векселем та ін.).

Еволюція кожної із цих систем спричинила появу тісних взаємозв'язків між ними, адже для купівлі товару чи послуги покупцю необхідно лише наявність готівки, а при її відсутності можливо використати кредитну картку, а в деяких мережах і оформити кредит у представника банку чи менеджера. Останній вид оплати покупки є основою надходження коштів для діяльності банківських установ, а отже породжує конкуренцію між ними, та жорстку боротьбу за покупця-клієнта.

Найпоширенішим видом оплати покупок на товари, переважно побутового призначення, ціна яких значно перевищує дохід клієнта, є оформлення кредиту на нього – споживчого кредиту. У невеликих магазинах цю дію виконує менеджер чи продавець, у великих мережах, наприклад «Ельдорадо», «Фокстрот», «Епіцентр» та інші, цю процедуру здійснюють або представники від банку, або відповідні кредитні менеджери-брокери.

Відповідно до цього, кожний з банків, зацікавлених у розвитку споживчого кредитування, встановлює свою систему обслуговування потенційних клієнтів, якісна робота якої принесе додатковий дохід.

Для проведення дослідження актуальним постає знаходження дефініцій понять «обслуговування клієнтів» та «системи обслуговування клієнтів».

Професор Є. В. Крикавський подає наступне означення поняття «обслуговування клієнта» як комплекс дій, що охоплює усю діяльність підприємства для досягнення кінцевої мети – задоволення потреби споживача та отримання прибутку[15]. Н. І. Чухрай дещо узагальнює поняття, та висвітлює обслуговування клієнтів як сукупність різних видів діяльності, кінцевою метою є не тільки отримання прибутку, але і створення споживчої корисності. Він вважає, що отримання лише прибутку надає лише недостатньо якісне обслуговування, адже воно повинно підтримувати мету діяльності підприємства у довгостроковій перспективі[32].

А. Яновські у статті «Компетентність агентів страхування...»[35] розкриває поняття «обслуговування клієнта» як роботу, яка виконується під час взаємодії із клієнтом з метою націлити його на вибір оптимальної як для компанії, так і для нього самого, послуги.

Описуючи взаємодію з клієнтом під час надання банківських послуг, дефініція поняття «обслуговування клієнта» має наступне значення – комплекс дій-процедур, які спрямовані на підтримку клієнта до, підчас та після процесу купівлі-продажу банківських товару чи послуги.

Під системою обслуговування клієнта розуміють взаємодію банку та клієнта з метою задоволення потреби клієнта з використанням певних інструментів, таких як персонал, технології, продукт та інше. Фактично вона поєднує нематеріальну та матеріальні складові, тобто послугу та матеріал, за допомогою якого цю послугу можна отримати.

Потрібно зважати і на те, що швидкий розвиток наукової революції зумовив розподіл системи обслуговування клієнта на види в залежності від методу спілкування клієнта з банком – традиційну та дистанційну[35].

Класифікація систем обслуговування та їх видів, сформована на основі джерел [11, 17, 25], наведена на рисунку 1.1.

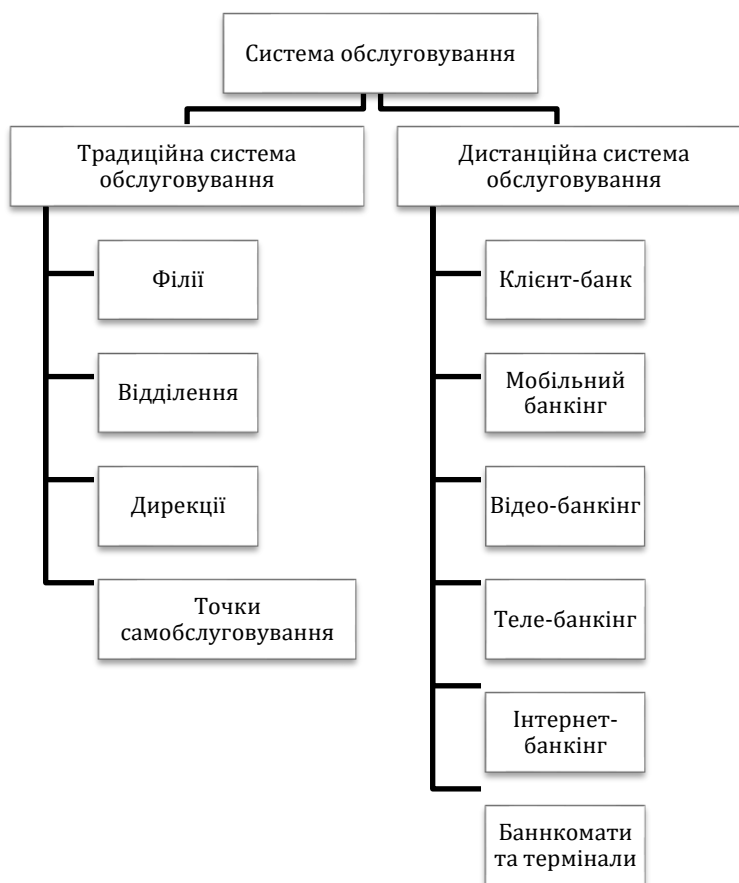


Рис. 1.1. Система обслуговування клієнтів банку

Під традиційною системою розуміють створення інфраструктури для обслуговування клієнта під час його візиту до відділень, установ, організацій, департаментів із надання послуг, тобто, щоб отримувати послугу або продукт клієнт повинен звернутися у відділення банку і стикнутися з деякими проблемами, такими як черги, необхідність відвідати декілька працівників та інші. У випадку традиційного обслуговування банк несе значні витрати – потрібно укомплектувати відділення технікою, підібрати персонал та створити дизайн, який не відрізняється від встановленим банком бренду, тобто вкласти значні кошти у розвиток мережі відділень. Оскільки деякі банки не мають змоги виділити значну кількість коштів на формування нових відділень, основу обслуговування клієнта переводять у дистанційну форму.

Під дистанційною формою обслуговування клієнтів розуміють надання послуг через інтернет або мережу мобільного зв'язку незалежно від дня чи часу

доби. Серед дистанційних форм обслуговування клієнтів банку вирізняють наступні: клієнт-банк, інтернет-банкінг, мобільний банкінг та інші[17].

Клієнт-банк представляє собою систему обслуговування, що ґрунтується на використанні клієнтом ПК для отримання послуг від банку. На комп'ютерах користувачів встановлюється окрема програма, яка має зв'язок із базою даних банку та надає інформацію клієнту по його рахунках та платіжних документах. Такий вид банкінгу широко поширений для юридичних осіб.

Інтернет-банкінг – це система обслуговування, яка представлена веб-сторінкою в мережі інтернет, у якій користувач завдяки паролю може увійти у свій кабінет та отримати банківські послуги у такому ж обсязі, як і при традиційній системі. На відміну від клієнт-банку, інтернет-банкінг не вимагає встановлення додаткового програмного забезпечення, крім доступу в інтернет та відповідного браузера входу.

Мобільний банкінг сьогодні представлений більш як SMS-банкінг. Він висвітлює надання послуг банку за допомогою повідомлень. Модернізація мобільного банкінгу відбулася завдяки охопленню аудиторій в меседжерах, де з'явилися «розумні» системи – чат-боти, що допомагають клієнту дізнатися актуальну інформацію щодо продуктів, які він використовує сформувавши ключові питання у переписці.

Окремим підвидом дистанційного обслуговування можуть виступати банкомати, термінали та інші механізми, що допомагають клієнту отримати доступ до послуг, наприклад зняття готівки з рахунку чи поповнення кредитної картки, або погашення кредиту.

Для порівняння двох видів банківського обслуговування використаємо наступну низку критеріїв, таких як:

- часовий період проведення;
- швидкість обслуговування;
- підходи до обслуговування;
- витрати на обслуговування;
- реклама.

Найпривабливіша для клієнта є та система обслуговування, яка займає найменше часу й доступна будь-який період дня. За часовим періодом традиційна система є обмежена, оскільки обслуговування проводиться у відділеннях, які мають регламентований графік роботи. Дистанційна система обслуговування не прив'язана до часового проміжку, тобто доступ до неї є необмеженим.

За швидкістю обслуговування для клієнта зручнішою є дистанційна система, оскільки вона має доступ до бази в банку та надає інформацію миттєво. У традиційній системі воно залежить від кваліфікації персоналу та технічного оснащення відділення або робочого місця. Для вирішення проблем більшої складності дистанційна система обслуговування не завжди може надати потрібну інформацію, яку можливо отримати лише при традиційному обслуговуванні.

Обмеженість традиційної системи проявляється і підходах до обслуговування, тобто клієнт може скористатися лише тими каналами, які присутні у даний момент на відділенні чи інших точках надання банківських послуг. Цей нюанс відсутній у дистанційній формі обслуговування, тобто клієнт сам вибирає через який канал йому краще проводити «спілкування» з банком.

Витрати на обслуговування відповідно до двох видів є різними. Найбільші витрати несе традиційна система обслуговування, оскільки банк фінансує як і устаткування, так і утримання відділень, оренду, також заробітні плати персоналу, що значно вищі ніж у дистанційній системі обслуговування.

Основою просування банківських послуг є реклама. При традиційному обслуговуванні вона надається на відділенні у вигляді листівок, презентацій чи роздаткового матеріалу, у дистанційній системі обслуговування ефективність реклами є вищою, оскільки проводиться інформування за допомогою повідомлень, соціальних мереж та контекстних оголошень у банківських додатках.

Порівнюючи традиційну та дистанційні системи між собою більшість клієнтів банку обирають останню, проте вимагають від неї усіх операцій, які є на відділені. Це є неможливим, оскільки дистанційна система обслуговування не може гарантувати якісної ідентифікації клієнта, та не є доступною для нових клієнтів.

Найпоширенішим видом взаємозв'язку банку та клієнта є отримання коштів у кредит, що можливе лише при традиційному обслуговуванні (не враховується збільшення ліміту кредитних коштів на картці). Актуальність цієї послуги зумовлена недостатністю ресурсів людини для задоволення власних потреб.

Для кращого розуміння процесу взаємодії банку і клієнта у цій сфері доцільно дослідити поняття «споживчого кредиту» з метою висвітлення усіх процесів, що виконує система обслуговування при його наданні.

Під терміном «кредит» розуміють такий вид позичкового капіталу, який надається клієнту на умовах поверненості та строковості. Кредит можливо тримати у банківській установі як без цільового призначення (готівка), так і на конкретний товар чи послугу.

У економічній літературі немає конкретного визначення поняття «споживчого кредиту». Проте опираючись на думки декількох досліджень ми сформуваємо найбільш доцільну дефініцію цього поняття.

Найбільш широко висвітлює поняття споживчого кредиту А.М. Томашевська у статті «Споживчий кредит та його роль у розвитку економіки країни»[28]. Під споживчим кредитом вона розуміє такий кредит, що надається споживачеві на придбання певного виду продукції для задоволення власних потреб, які в свою чергу не виступають частиною підприємницької діяльності клієнта.

Доповнює це поняття А. Мороз конкретизувавши використання отриманого товару чи послуги – «для особистого споживання»[19].

Оскільки останні роки пройшов масштабний бум на ринку кредитування, дефініцію поняття споживчого кредиту конкретизували у Законі України «Про

споживче кредитування» від 15. 11.2016 [22]. Відповідно до нього під споживчим кредитом розуміють грошові кошти, що надаються позичальникові для купівлі товарів чи послуг з метою задоволення власних потреб, які не мають зв'язку з підприємницькою, професійною та іншими прибутковими видами діяльності.

Отже, споживчий кредит – це кредит, який видано споживачеві під конкретний продукт, який використовуватиметься в подальшому ним лише для особистого споживання.

Суб'єктами споживчого кредиту виступають клієнт – позичальник і установа – кредитор.

У процесі надання споживчого кредиту банк-кредитор може безпосередньо контактувати з клієнтом – прямі кредити, так і використовувати посередників – торгові та інші організації, де клієнт може оформити кредит на товар.

Оскільки ефективність надання кредитів через торгові компанії з використання брокерів значно впала, банки заключили угоди з торговими організаціями на присутність свого представника – кредитного фахівця, для оформлення цих угод.

Відповідно до цих змін, банкам були змушені адаптувати свою систему обслуговування та включити у неї обслуговування потенційних клієнтів споживчого кредитування на торгових точках. Опираючись на нововведення, можна сформувати поняття «системи обслуговування клієнтів споживчого кредитування» як окрему категорію, оскільки його робота дещо відрізняється від стандартного банківського обслуговування.

Система обслуговування клієнтів при споживчому кредитуванні являє собою комплекс процесів, що супроводжують клієнта до, підчас та після оформлення споживчого договору.

Успішність на кожному з цих етапів залежить від наступних чинників:

- до укладання угоди: рівень кваліфікації працівника, перелік продуктів, які банк презентує клієнту;

- під час укладання угоди: компетентність працівника, технічні характеристики процесу формування угоди (швидкість, зрозумілість та прозорість);
- після укладення угоди: наявність зворотного зв'язку, інформаційна підтримка, рівень захисту персональної інформації.

Під процесом обслуговування клієнтів споживчого кредитування розуміють одну із дій, спрямованих на вирішення конкретного завдання, яке впливає на успішність формування кредитної угоди[6]. Комплекс процесів формує загальну систему обслуговування. Найбільш поширені процеси обслуговування зображені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Процеси обслуговування клієнта при споживчому кредитуванні

Для якісної роботи на кожному із цих процесів кредитний фахівець повинен бути обізнаний з алгоритмами їх проведення, скриптами спілкування з клієнтом та швидко розумітися в технології та програмному забезпеченні їх проведення.

Доцільність використання кредитних фахівців для обслуговування клієнтів при споживчому кредитуванні на торгових точка виражається в тому, що це найбільш швидкий спосіб познайомити клієнта з усіма послугами банку, при цьому крім оформлення договору на товар, банк має можливість використовувати перехресний продаж своїх продуктів – кредитних карток, програм страхування, ознайомлювати з мобільними додатками та чат-ботами

для зворотного зв'язку з банком, та скласти позитивне враження на клієнта, надавши допомогу йому у задоволенні власної потреби.

1.2. Методичні основи оцінки якості системи обслуговування клієнтів

Введення бізнесу, не залежно сфери діяльності, ґрунтується на роботі з клієнтом. Адже його кінцева оцінка створює репутацію цієї установи. Потрібно чітко розуміти, що якість обслуговування клієнта формує ставлення цього клієнта до усієї установи, навіть якщо робота з ним ґрунтувалася у проведенні однієї операції.

Прихильність клієнта до вибору банку-кредитора прямо впливає на отримання прибутку останнього. Тому пріоритетом у його роботі завжди стоїть якісне обслуговування. Підтвердженням цього виступають дані дослідження компанії McLeod & More – за результатами проведеного дослідження 68% клієнтів та потенційних покупців відмовляються отримувати послуги чи купувати товари через неякісне обслуговування та байдужість персоналу.

Більш детальні результати опитування клієнтів щодо пріоритетності вибору банківської установи висвітлено в працях Н. В. Яшник [36]. Відповідно до її змісту, при обслуговуванні клієнта найсуттєвішим виступає візуальне сприйняття ним банку чи персоналу (94%). Повнота отриманих даних, чіткість та лаконічність інформації мають вирішальне значення при виборі установи у 83%. І майже 73% опитуваних вважають, що якщо банк лояльний до клієнта, а обслуговування враховує індивідуальні потреби до процесу надання послуг, то вибір саме його означатиме формування довіри клієнта.

Під поняттям якості системи обслуговування розуміють сукупність властивостей, які притаманні операціям купівлі-продажу товарів чи послуг, та вирізняють їх серед конкурентів, приносячи дохід установі [3].

Властивостями при оцінці якості системи обслуговування банку при споживчому кредитуванні можуть виступати такі показники, як ставки по

кредиту, час надання послуги, сервісне обслуговування продукту, наявність каналів погашення кредиту та інші.

Для оцінки якості надання послуг у банківській сфері вирізняють наступні категорії: «продукт», «процес» і «обслуговування».

При споживчому кредитуванні під продуктом розуміють не товар, який береться у кредит, а сам вид кредиту, який надається та його властивості: пільговий період, переплата, відсотки, строк та інші.

Під процесом розуміють сам регламент видачі кредиту та оформлення документів, тобто заповнення заявки на оформлення кредиту стосовно прийнятих банком стандартів, правильність в опрацюванні наданих клієнтом документів та документів, підтверджуючих оформлення кредиту та інші.

Остання категорія «обслуговування» зв'язує дві попередніх та ґрунтується на співпраці менеджера з клієнтом чи системи з ним. Успішність обслуговування залежить від кваліфікації персоналу та клієнтоорієнтованості стандартів банку.

Якісна система обслуговування представлена сукупністю усіх видів діяльності банку, механізмів, правил, що спрямовані на задоволення потреб клієнта.

У статті «Основні компоненти системи якісного обслуговування» [27] автор В. В. Токарчук представила власну структуру системи обслуговування, яка складається із семи компонентів, що виступають основою якісного надання послуг клієнтові (рис.1.3).



Рис. 1.3. Структуризація якісної системи обслуговування

Для оцінки якості обслуговування під час надання банківських послуг використовують низку показників, серед яких виділяють наступні[8]:

1. інтенсивність обслуговування клієнтів ($I_{\text{обсл.кл.}}$), що визначається як відношення середніх значень тривалості обслуговування клієнта в заданому проміжку часу та у базовому:

$$I_{\text{обсл.кл.}} = \frac{T_n}{T_s} \quad (1.1)$$

де T_n – середнє значення обслуговування клієнтів в досліджуваному проміжку часу;

T_s – значення часу обслуговування у базовому періоді.

2. витратна оцінка якості обслуговування ($O_{\text{витр.}}$) показує частку витрат банку, які спричинені втратою клієнтів:

$$O_{\text{витр.}} = V_{\text{заг.}}/V_{\text{н.о.}} \quad (1.2)$$

де $V_{\text{заг.}}$ – загальні витрати банку на надання всього обсягу послуг;

$V_{\text{н.о.}}$ – витрати неякісного обслуговування, тобто втрати пов'язані з відмовою клієнта в отриманні послуг через ціну, черги та інші причини.

3. коефіцієнт ефективності обслуговування показує частку клієнтів, які можуть бути обслуговувані у певний проміжок часу серед усього напливу:

$$K_{\text{ефкт.обсл.}} = 1 - K_{\text{необсл.}} \quad (1.3)$$

де $K_{\text{необсл.}}$ – частка не обслуговуваних клієнтів досліджуваній момент часу.

4. коефіцієнт якості обслуговування:

$$K_{\text{як.обсл.}} = H_n / H_p \quad (1.4)$$

де H_n – середня кількість клієнтів, які обслуговуються в досліджуваній проміжок часу;

H_p – середня кількість потенційних клієнтів, які звернулися на торгову точку протягом досліджуваного проміжку часу.

Для комплексної оцінки якості обслуговування клієнта можливо використати маркетингову методику SERVQUAL, що ґрунтується на знаходженні розриву між очікуванням та реальним станом системи[14].

Метод представлений комплексом показників, які згруповано відповідно до кожного рівня оцінки. Система складається з п'яти ступенів, що показують сприйняття споживачем усіх аспектів надання послуги (рис. 1.4).

Якщо якийсь із компонентів не підтверджує очікування споживачів, то це є причиною втрати клієнта і переходом його до іншого банку, а також понесення додаткових витрат для залучення ще клієнтів.

До методики оцінки якості обслуговування також можемо віднести методи діаграмного проектування, точок дотику, «таємного покупця». Ефективність обслуговування можна ж оцінити за допомогою економіко-математичних методів [2, 10, 14].

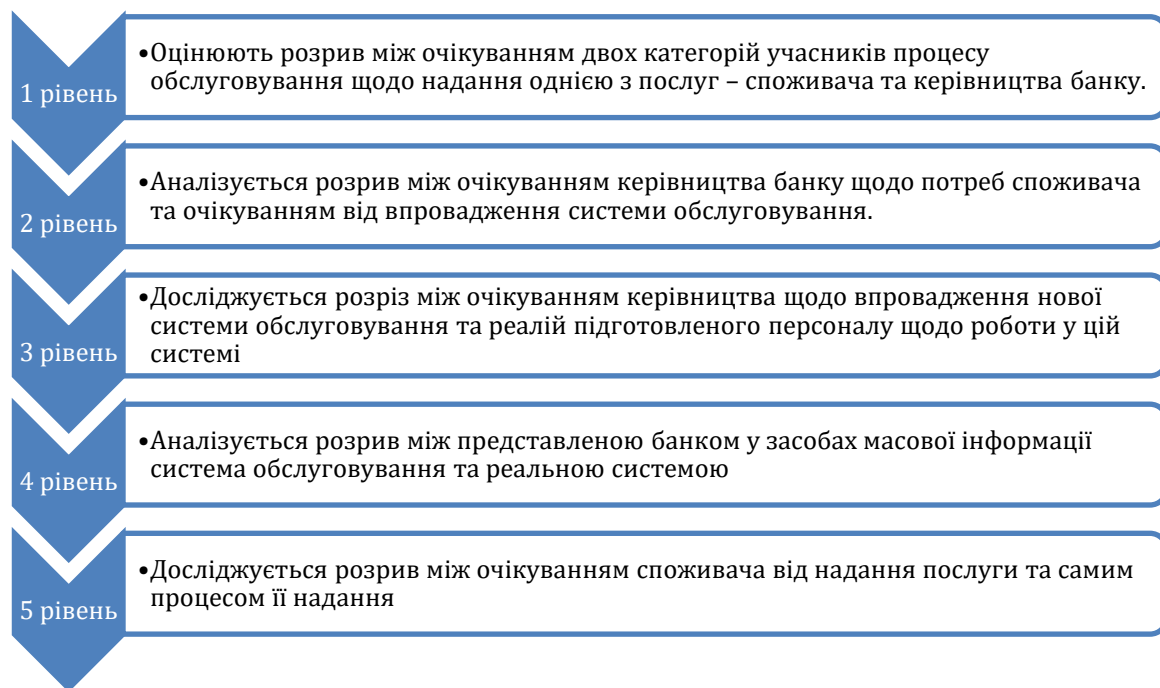


Рис. 1.4. Методика моделювання методом SERVQUAL

Найбільш широко використовуваним методом для оцінки якості обслуговування виступає метод діаграмного проектування запропонований Лінном Шостаком. Суть методу полягає в тому, що процес обслуговування розбивають на дві категорії – видимий для клієнта та тіньовий. Усі дії при обслуговуванні зображують схематично у вигляді діаграм. Акцент оптимізації обслуговування зводиться на невидиму частину, тобто на суто технічну складову надання послуги з метою скорочення часу обслуговування.

Метод точок дотику ґрунтується на дослідженні ключових компонентів обслуговування клієнта при наданні послуг, тобто досліджуються задоволеність клієнта на кожному етапі.

Суть методу точок дотику в тому, що оцінюючи систему обслуговування на них можна змодельовати поведінку клієнта, відповідні дії банку та взяти ситуацію під контроль, цим самим досягти якісного обслуговування.

Найпоширенішим методом оцінки якості системи обслуговування, що проводить функцію контролю є метод таємного покупця. Під виглядом клієнта відповідальний за оцінку фахівець отримує послугу від представника банку та оцінює систему обслуговування за завчасно визначеними критеріями. Цей

метод дозволяє на місцях виявити недбале ставлення як працівників банку до виконання своїх обов'язків, так і реальні проблеми системи обслуговування.

Оцінювати ефективність, а також якість самообслуговування можна завдяки методу економіко-математичного моделювання. Використовуючи факторний аналіз системи обслуговування та вибір цілі оптимізації знаходять проблемні точки – найвпливовіший фактори, які погіршують стан системи обслуговування, та прийняти дії для покращення ситуації.

Одним з різновидів економіко-математичного моделювання є метод багатофакторної регресії. Він дає можливість дослідити вплив показників на результативну ознаку. Прикладом такого дослідження може виступати модель, що запропонована І. Карчевою, для оцінки ефективності впровадження дистанційної системи обслуговування[11].

У створеній регресійній моделі факторними ознаками виступають комісійний дохід банку, фінансовий результат, кошти, які клієнти вклали у банк та загальні активи банку, а результативною – адміністративні та інші витрати. Суть даної моделі полягає в тому, що ефективність дистанційного системи обслуговування банку виражається у підвищенні комісійних доходів при зниженні адміністративних витрат.

Дослідження ефективності системи обслуговування можна розглядати і з точки оптимізації одного з її елементів. Прикладом є впровадження нової технології, устаткування та інше. Ефективність обслуговування в даному випадку порівнюватиметься до ефективності вкладених інвестицій і визначатиметься за такими показниками, як термін окупності проекту, чиста приведена вартість та ставку дохідності.

Доцільність використання останнього методу – інвестиційного, виражається в тому випадку, коли визначено причини зниження ефективності системи обслуговування, а їх подолання лише можливе завдяки вливанню додаткових ресурсів (коштів, технологій).

2. АНАЛІТИЧНО-РОЗРАХУНКОВИЙ РОЗДІЛ

2.1. Характеристика діяльності АТ «ОТП Банк» на ринку банківських послуг

Акціонерне товариство «ОТП Банк» – це установа з іноземним капіталом, яка входить в ТОП-10 найбільш прибуткових банків України. АТ «ОТП Банк» з'явилося на ринку банківських послуг у 2006 році, коли угорський банк OTP Bank Plc придбав іноземний банк «Райфайзенбанк Україна», що здійснював свою діяльність на території України з 1998 року та обслуговував понад 100 тис. клієнтів[20].

Основним акціонером банку виступає OTP Bank Plc, який лідирує серед банків Угорщини, оскільки охоплює приблизно 25% банківського ринку країни. Крім Угорщини, банк приводить свою успішну діяльність в таких європейських країнах, як Словаччині та Болгарії, Чорногорії та Росії, Румунії, Словаччині та Сербії. У жовтні 2020 року відбулися зміни серед членів правління банку, постійного керівника, який очолював появу АТ «ОТП Банку» в Україні Томаша Хак-Ковача перевели для реструктуризації банку в Сербії, а його місце в Україні очолив керівник підрозділу «ОТП-Кредит» Володимир Мудрий. Експерти вважають, що прихід до керівництва людини, яка займалася роздрібним кредитуванням може змінити курс діяльності банку, акцентуючи свою увагу на кредитуванні, як роздрібною, так і малого та середнього бізнесу.

В Україні представлена група АТ «ОТП Банку», до яких входять: банк, ТОВ «ОТП Лізинг», компанія ТОВ «ОТП Капітал», недержавний пенсійний фонд «Відкритий пенсійний фонд «Фрі Флай»» та Відкритий пенсійний фонд «ОТП Пенсія».

ТОВ «ОТП Капітал» засновано в Україні у 2007 році за допомогою спільної роботи АТ «ОТП Банку» та угорською компанією «OTP Fund Management». Сьогодні воно посідає друге місце у групі ОТП в Україні. «ОТП Капітал» функціонує за чотирма основними напрямками – управляє

інвестиціями та активами пайових фондів, активами страхових компаній, управляє відчутною частиною активів венчурних та приватних пенсійних фондів. Також компанія є засновником власного недержавного пенсійного фонду «ОТП Пенсія».

«ОТП Лізинг» – дочірня компанія АТ «ОТП Банк», що заснована у 2008 році. Основною метою діяльності є оперативний та довгостроковий лізинг для малого та середнього бізнесу. Найпоширенішою послугою є автолізинг, де представлена можливість придбати у користування легковий та вантажний транспорт, сільськогосподарську техніку чи залізничні вагони.

За роки своєї діяльності банк сформував власну мережу відділень та дирекцій. Станом на початок 2020 року у банку налічується 88 відділень, що на 2 більше ніж на початок 2019 року. Організаційну структуру банку наведено на рис. 2.1.

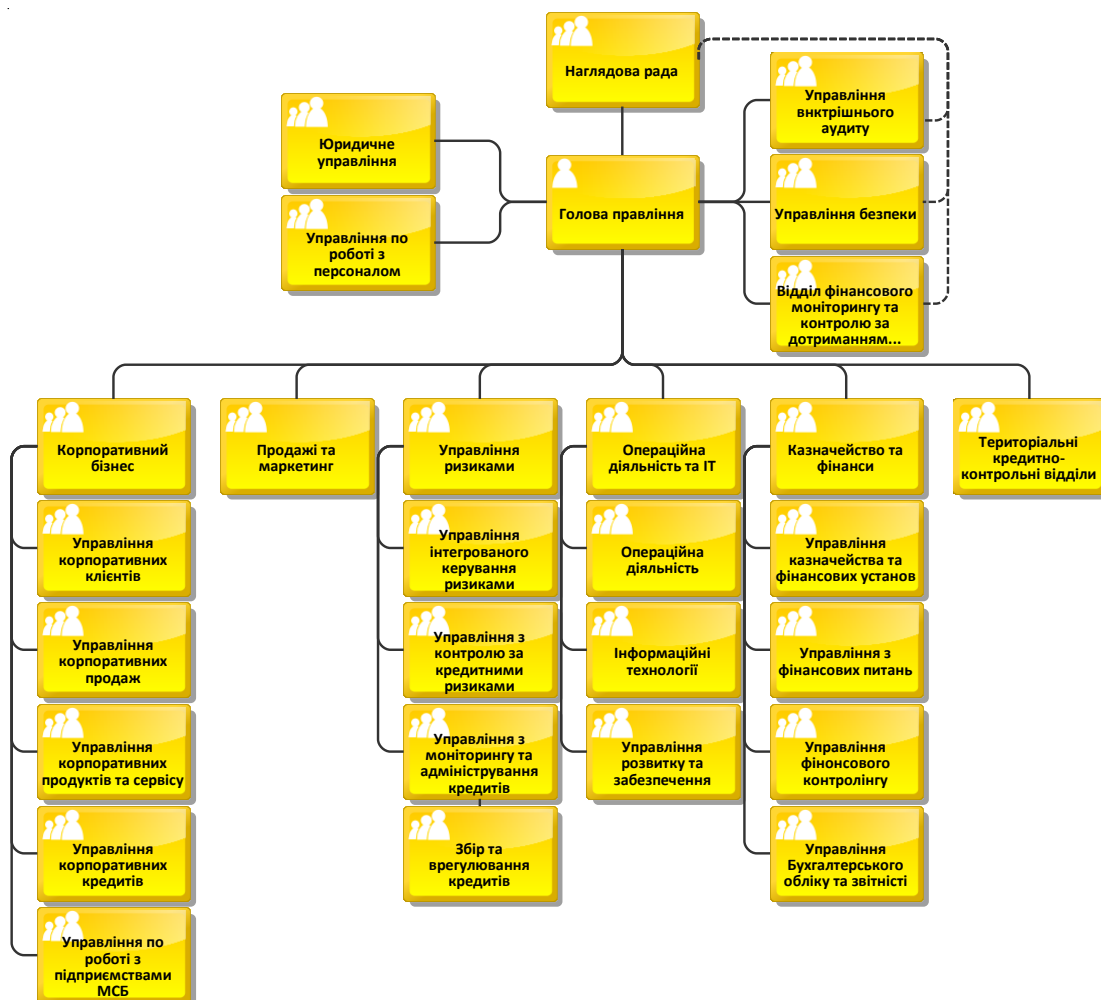


Рис. 2.1. Організаційна структура АТ «ОТП Банк»

На базі чотирьох відділень сформовано регіональні офіси та відкрито регіональну Київську дирекцію, яка працює при Головному Офісі. У кінці 2019 року у банку працювали 3362 працівника, що порівняно з 2018 роком менше на 129 осіб.

Банк розвиває свою систему дистанційного обслуговування – «ОТП Сمارт», впровадження якої активно ведеться з початку 2020 року.

З метою аналізу діяльності АТ «ОТП Банк» використаємо дані фінансової звітності за 2016 -2019 роки (рис. 2.2)[31].

Основними показниками, що характеризують фінансовий стан банку є актив банку, його капітал та зобов'язання. Протягом досліджуваного періоду банк не змінював рівень свого акціонерного капіталу – його значення залишалося на позначці 6186 млн. грн. Можемо спостерігати динамічне зростання як активів банку, так і зобов'язань.

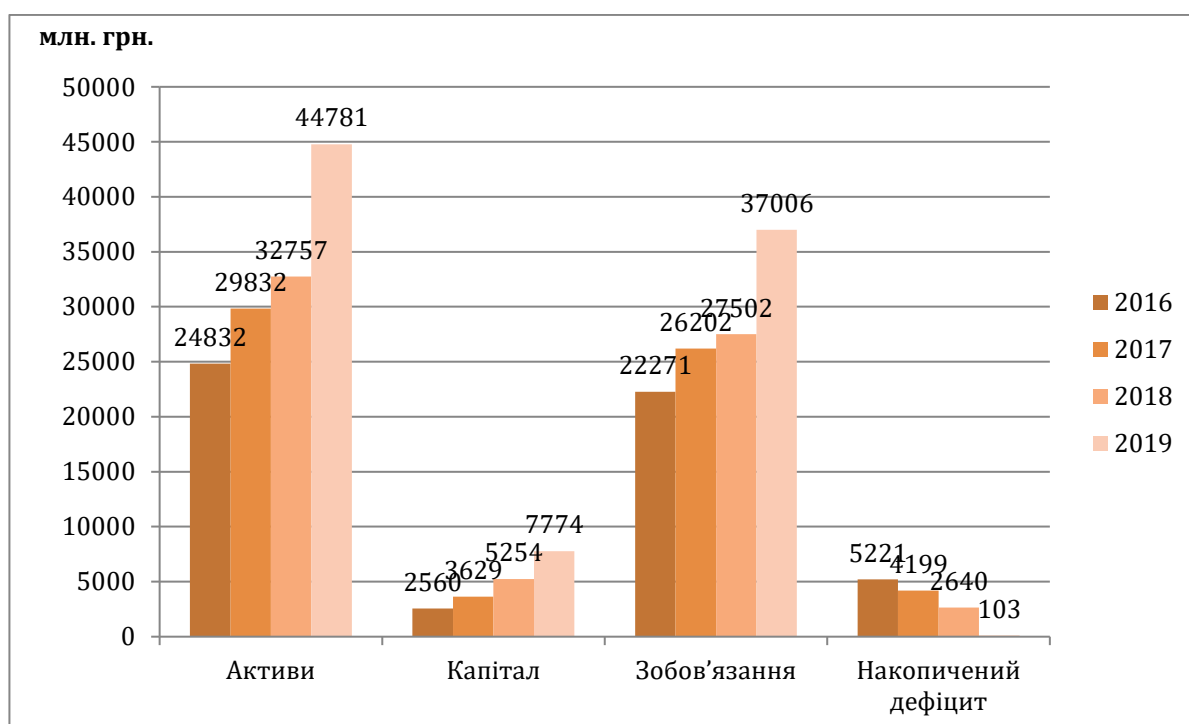


Рис 2.2. Основні показники діяльності АТ «ОТП Банк» 2016-2019 рр

Протягом досліджуваного періоду присутня позитивна динаміка скорочення накопиченого дефіциту, що вказує на успішну діяльність банку у вирішенні внутрішніх проблем. Під накопиченим дефіцитом розуміється

неякісний розподіл активів протягом тривалого періоду, що супроводжувався зростання дефіциту у ресурсах та постійним виснаженням резервів.

Аналіз структури активів банку протягом досліджуваного періоду висвітлено на рисунку 2.3.

Протягом 2016 -2017 років позитивну динаміку склали такі показники: гроші в касі зросли на 12,5% (242 млн. грн), міжбанківські кредити на 49,83% (1002 млн. грн), а дебіторська заборгованість – на 180%.

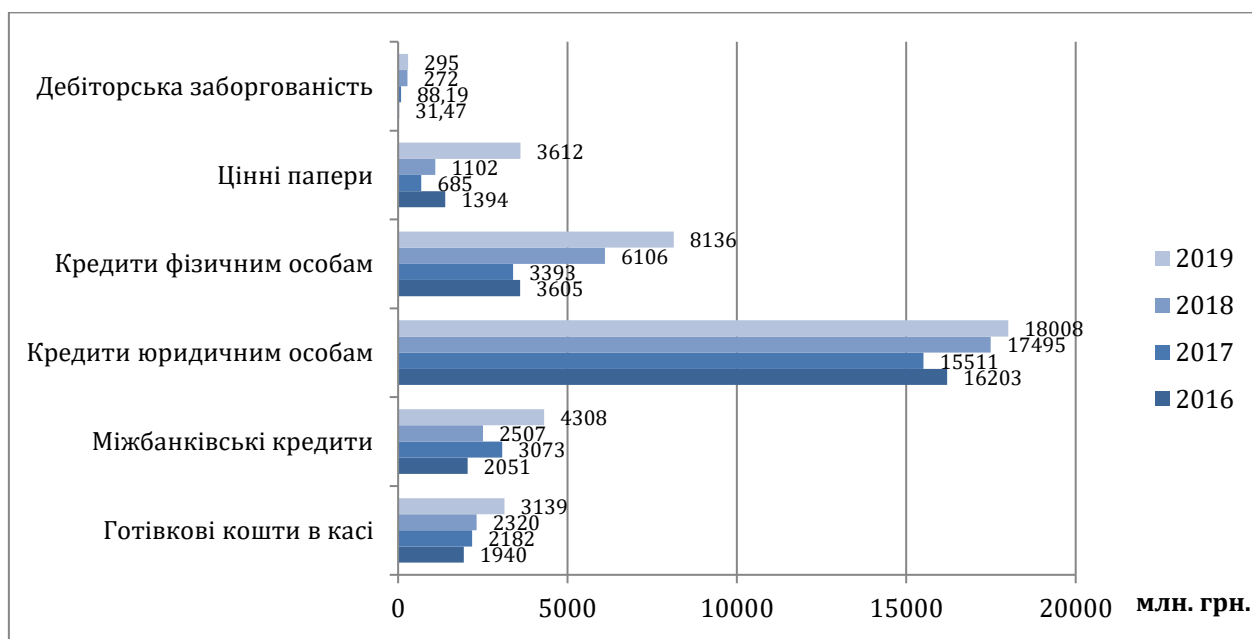


Рис. 2.3. Аналіз активів АТ «ОТП Банк»

Негативну динаміку показали три показники: кредити юридичним особам – зменшились на 4,27%, кредити фізичним особам - на 5,88%, а також зменшилася на 50,86%, вартість цінних паперів банку.

З 2017 по 2018 роки зростали обсяги кредитування юридичних осіб на 1984 млн. грн та кредити фізичним особам на 2713 млн. грн, крім того зменшилися міжбанківські кредити на 566 млн. грн. Кількість готівкових коштів в касі стабільно зростає, що є хорошою тенденцією, адже вони виступають високоліквідними активами банку та дають йому можливість вільно проводити свою діяльність.

У 2019 році, усі показники показують позитивну тенденцію зростання, що формує уявлення про банк, як надійну та прибуткову структуру.

Аналізуючи пасиви АТ «ОТП Банк» можна спостерігати різкий спад усіх показників у 2018 році, проте ця ситуація покращилася у 2019 році. Протягом усього періоду банк скоротив резерви майже у двічі, що може викликати негативні наслідки при непередбачуваних ситуацій. Банку доцільно розміщувати ці резерви у депозити, щоб збільшити обіг коштів та отримати вигоду від непрацюючої грошової маси. Динаміка пасивів банку наведений на рис. 2.4.

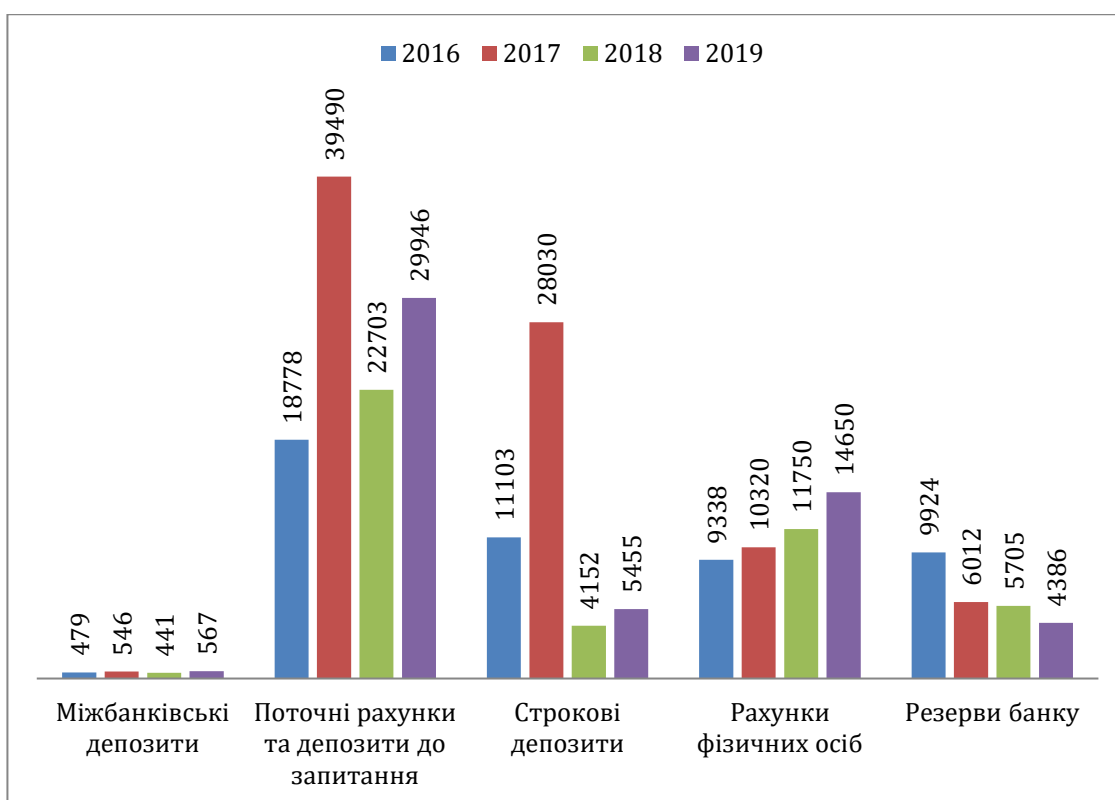


Рис. 2.4. Аналіз пасивів АТ «ОТП Банк» (млн. грн.)

Для оцінки фінансового стану проаналізовано три групи показників, які відображають ліквідність, фінансову стійкість та ефективність управління. Базою для їх розрахунків виступають дані фінансової звітності АТ «ОТП Банк» за 2015 – 2019 роки, наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Показники діяльності банку протягом 2015-2019 рр. (тис. грн)

Показники		Роки				
		2015	2016	2017	2018	2019
Капітал	Власний	1646240	2560908	3629975	5254806	7774475
	Акціонерний	3668186	6186023	6186023	6186023	6186023
Кошти	В банках	2079701	2051772	3703612	2507127	4308470
	Готівка в касі	1011863	1940805	2182720	2320458	3139593
Активи	Загальні	21154465	24832378	29832298	32757138	44781323
	Високоліквідні	3091564	3992577	5886332	4827585	7448063
	Робочі	19750119	23203765	28518848	31666285	43584217
	Дохідні	16658555	19211188	22632516	26838700	36136154
	Недохідні	562635	513856	444184	518279	597034
	Капіталізовані	344702	336621	405146	478898	568882
Середньорічні активи недохідні		564740	538245,5	479020	481231,5	557656,5
Зобов'язання	В депозитах	18386917	21802425	25672913	26855632	35401926
	Загальні	19508225	22271470	26202423	27502332	37006848
Доходи	Загальні	3970909	4080396	4256569	5719813	6951337
	Процентні	3122679	3088820	3035594	4133371	5092574
Витрати	Процентні	1421060	1199459	1087530	1226343	1653327
	Загальні	1631139	1358170	1304022	1571627	2046588
Балансовий прибуток		-2847715	954124	1021365	1974310	2536756
Середньорічна чисельність працівників		4072	3351	3387,5	3427	3399,5

Під ліквідністю банківської установи розуміють її здатність швидко реагувати на коливання ринку банківських послуг, оперативно перетворювати та розподіляти свої активи та відповідати за своїми зобов'язаннями[33].

Основні показники, які використовуються для оцінки ліквідності банку наведені в рис 2.5.



Рис. 2.5. Показники ліквідності банківської установи

Розрахунки необхідних показників проведено в середовищі Microsoft Excel. Результати наведено на рисунку 2.6.

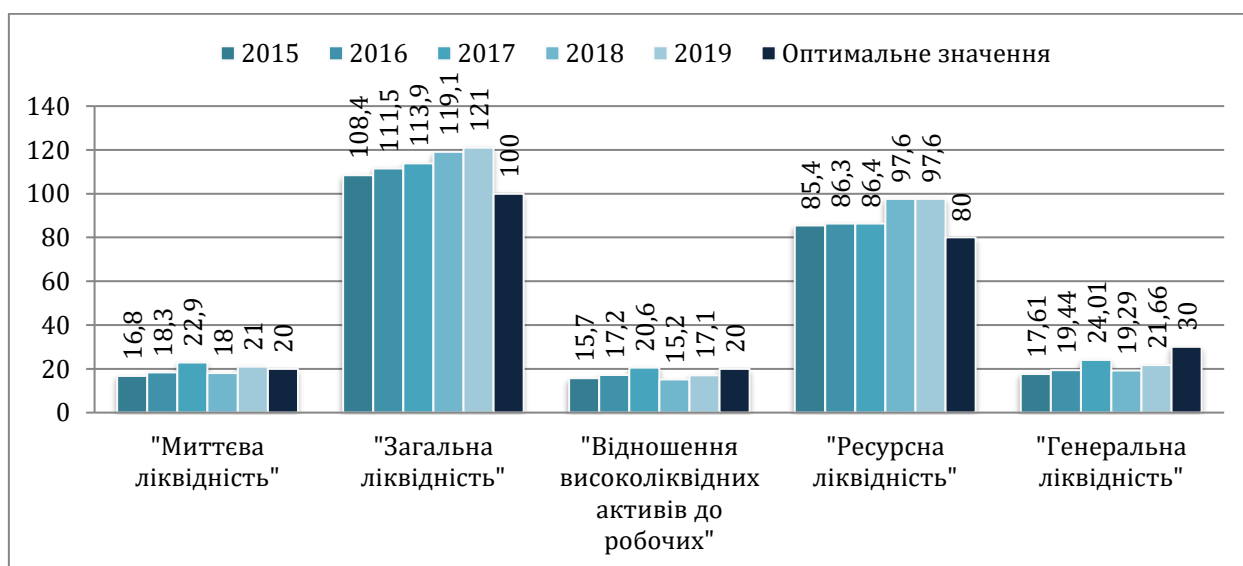


Рис. 2.6. Показники ліквідності АТ «ОТП Банку» протягом 2015-2019 рр

Аналізуючи отримані результати можна зробити наступні висновки:

– коефіцієнт миттєвої ліквідності задовольняє нормоване значення лише у 2017 та 2019 роках. Проте приріст показника залишається позитивним (в порівнянні з 2016 роком, показник зріс на 4,2%), банк можна вважати тим, що справляється зі своєю діяльністю та спроможний покрити свої зобов'язання в кризовій ситуації.

– коефіцієнти загальної та ресурсної ліквідності стабільно залишається вище нормованого значення, що вказує на коректність прийняття рішень щодо розподілу ресурсів всередині банку.

– коефіцієнт відношення активів високоліквідних до робочих є меншим нормованого значення майже у всіх роках, що вказує на необхідність банку переглянути розподіл активів.

– значення генеральної ліквідності не задовольняє оптимальне значення, попри позитивну динаміку його зростання, необхідно збільшити як високоліквідні активи, так і активи у майні, щоб у стресових ситуаціях з меншими витратами покрити можливі збитки.

Під фінансовою стійкість банківської установи розуміють такий стан установи, який забезпечує оптимальний рух коштів, високий рівень доходності та платоспроможності. Банк постійно повинен підтримувати свою прибутковість на рівні, який забезпечуватиме нормальну діяльність[5].

Для характеристики фінансової стійкості використано показники, методика розрахунку яких наведена на рис 2.7.

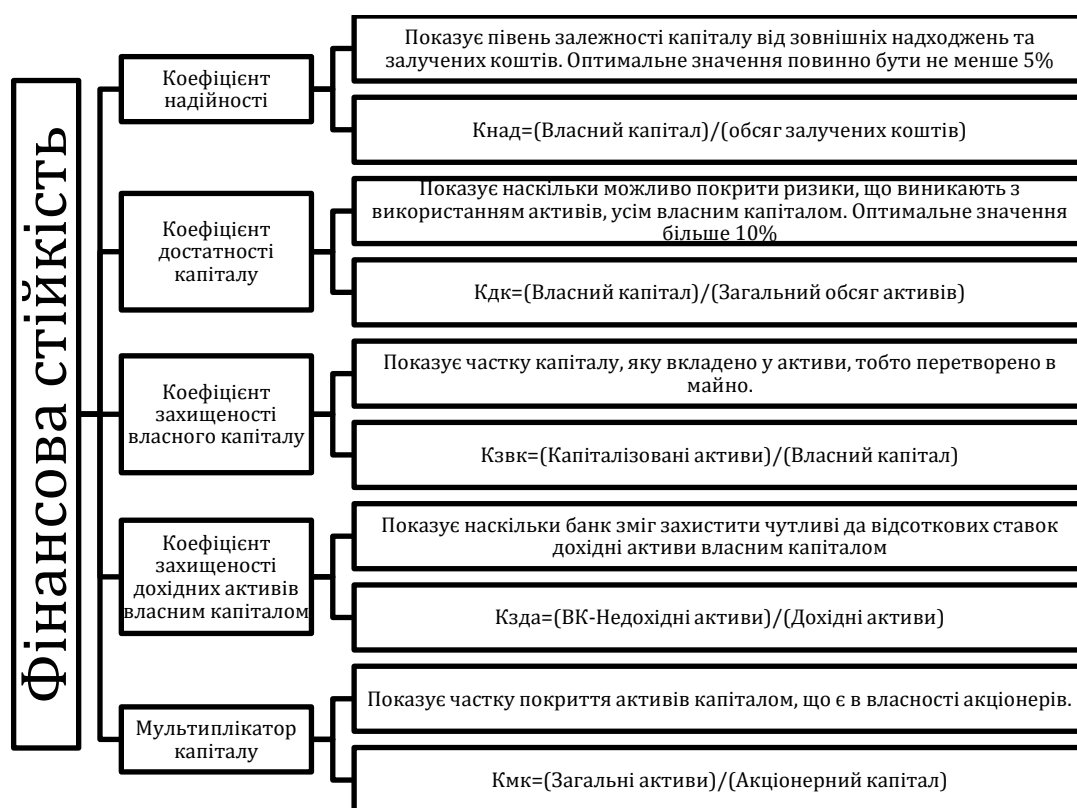


Рис. 2.7. Показники фінансової стійкості банку

Динаміку отриманих результатів висвітлено за допомогою діаграми (рис. 2.8).

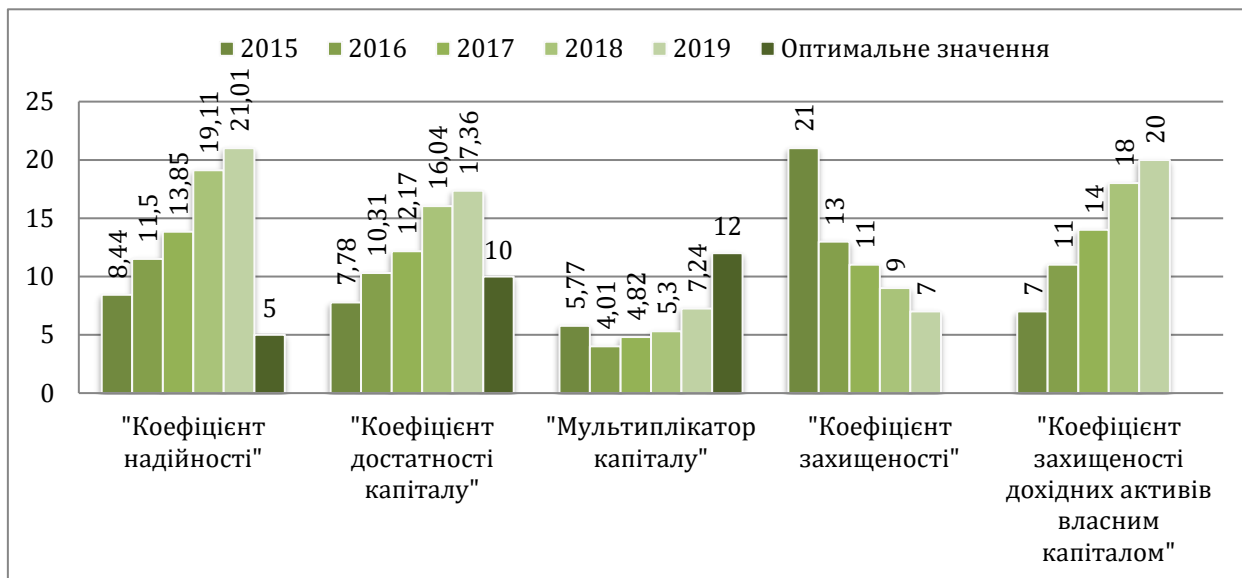


Рис. 2.8. Показники фінансової стійкості АТ «ОТП Банк»

Підсумовуючи отримані результати можна зробити декілька висновків:

- показник надійності вище оптимального показника протягом усього досліджуваного періоду та у 2019 році становить 21%, банк можна вважати стабільним.

- коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів підтримує свою позитивну динаміку зростання, та у 2019 році майже вдвічі перевищує норму, що підтверджує можливість вважати АТ «ОТП Банк» фінансово стійким.

- коефіцієнт мультиплікатора власного капіталу попри позитивну динаміку ще не досягнув оптимального значення, що вказує на проблеми в розподілі ресурсів в середині банку, тобто недостатності активів відповідно до наявного капіталу. Показник є не критичним в стабільній ситуації, але при виникненні коливань можна стверджувати про можливість банку не покрити повністю звої збитки.

Останньою групою показників, які використано для оцінки діяльності банку виступають показники ефективності управління, тобто відображають

рентабельність банку[1]. Показники, які ми використали для аналізу діяльності банківської установи наведені на рис. 2.9.



Рис. 2.9. Показники ефективності управління банківською установою

Показники ефективності управління не мають чітко визначеної межі оптимальних значень, тому аналізувати їх краще зважаючи на динаміку. Результати наведено на рисунку 2.10.

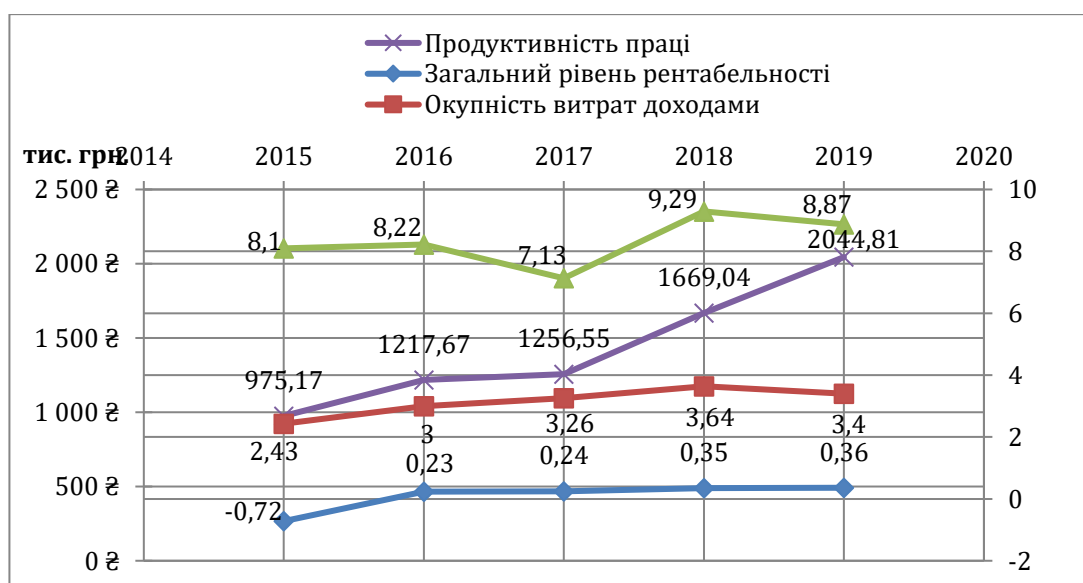


Рис. 2.10. Показники ефективності управління АТ «ОТП Банк» протягом 2015-2019рр

Загальний рівень рентабельності АТ «ОТП Банк» у 2015 році мав від'ємне значення, оскільки банк не отримав прибутку, а закінчив рік зі збитком. Проте протягом 2016-2019 років, цей показник зріс, та зупинився на позначці 0,36, тобто у кожній одиниці доходу банку 1/3 частину займає прибуток.

Аналізуючи показник окупності витрат доходами можна спостерігати, що у 2019 році його значення досягло 3,4, тобто кожна гривня витрат забезпечена 3,4 гривні доходу. У динаміці показник зростає, тому можна припустити збільшення покриття витрат доходами до 4 гривень у 2020 році.

Значення чистої процентної маржі АТ «ОТП Банку» досягло найбільшої точки у 2018 році та становило 9,29%, що вказує на те, що залучення одиниці активу в діяльність банку дає змогу отримати на 9% більше прибутку. Його постійне коливання спричинено зміною кількості наданих послуг банку та постійним нагромадженням активів.

2.2. Оцінка ефективності діяльності АТ «ОТП Банк» на ринку споживчого кредитування України

На ринку споживчого кредитування основними цілями кожного банку є витримати конкуренцію, при цьому не втративши свої обсяги продаж та клієнтів. В порівнянні з обслуговуванням на відділені, де клієнт уже прийшов та обрав цей банк, його послуги, при споживчому кредитуванні його потрібно переконати купувати товар в кредит.

Оцінимо конкурентоспроможність АТ «ОТП Банку» на ринку кредитних послуг серед найпоширеніших банків, які займаються кредитуванням на ТТ: «ПУМБ», «Альфа Банк», «Глобус Банк», «А-Банк (Акцент-Банк)», «УкрСиббанк»[7]. Їх представників чи брокерів можна зустріти на таких торгових точках, як «Ельдорадо», «Ельмарт», «Епіцентр», «Фокстрот» та інші.

Для оцінки конкурентоспроможності використано метод Т. Сааті, модифікований А. В. Жайворонком та О. М. Грубляком[9].

Суть методу полягає в тому, що оцінка конкурентоспроможності позиціонується як вибір альтернатив для отримання послуги. Оцінка відбувається за вибраними критеріями та за допомогою матриць попарних порівнянь[26].

При оцінці конкурентоспроможності обрано дві групи критеріїв – економічні, що показують стан діяльності банку, та споживчі, які презентують лояльність клієнтів до банку. Такий поділ критеріїв являється першим рівнем структури методу попарних порівнянь. Вагу показників оцінюють за допомогою таблиці балів наведеної нижче.

Таблиця 2.2

Категорії оцінок ваги критеріїв

Бал	Опис
1	Критерії однакові за вагою
3	Перший критерій має незначну перевагу над іншим
5	Один з критеріїв значно лідирує над іншим.
7	Один з критеріїв сильно переважає над іншим
9	Присутня абсолютна перевага одного критерія
Значення 2, 4, 6, 8 показують проміжну оцінку між іншими	

У методі Сааті присутнє обмеження на кількість можливих варіантів для порівняння, не більше 9 – велика кількість альтернатив для порівняння, що вище норми, призводить до ускладнення розрахунків та великої кількості помилок[29].

При кожному з порівнянь потрібно дотримуватися наступного правила: відношення узгодженості ВU кожної матриці повинно залишатися менше 10%, у іншому випадку потрібно ще раз провести порівняння показників.

Для проведення розрахунків використано наступні показники:

– матриці попарних порівнянь;

– нормований вектор (обчислюється відношенням середнього геометричного A_i показника до суми середніх геометричних усіх показників матриці);

– найбільше число матриці:

$$\theta_{max} = \sum \sum A_i \times V_i, \quad (2.1)$$

де A_i – середнє геометричне значення;

V_i – значення нормованого вектора.

– індекс узгодженості:

$$IU = \frac{|\theta_{max} - n|}{n - 1} \quad (2.2)$$

де n – кількість показників дослідження.

– відношення узгодженості:

$$BU = \frac{IU}{TIU} \quad (2.3)$$

де TIU – табличне значення узгодження відповідно до кількості критеріїв.

Для кращого розуміння мети дослідження побудовано дерево рішень вибору банку в сфері кредитування (рис. 2.11).

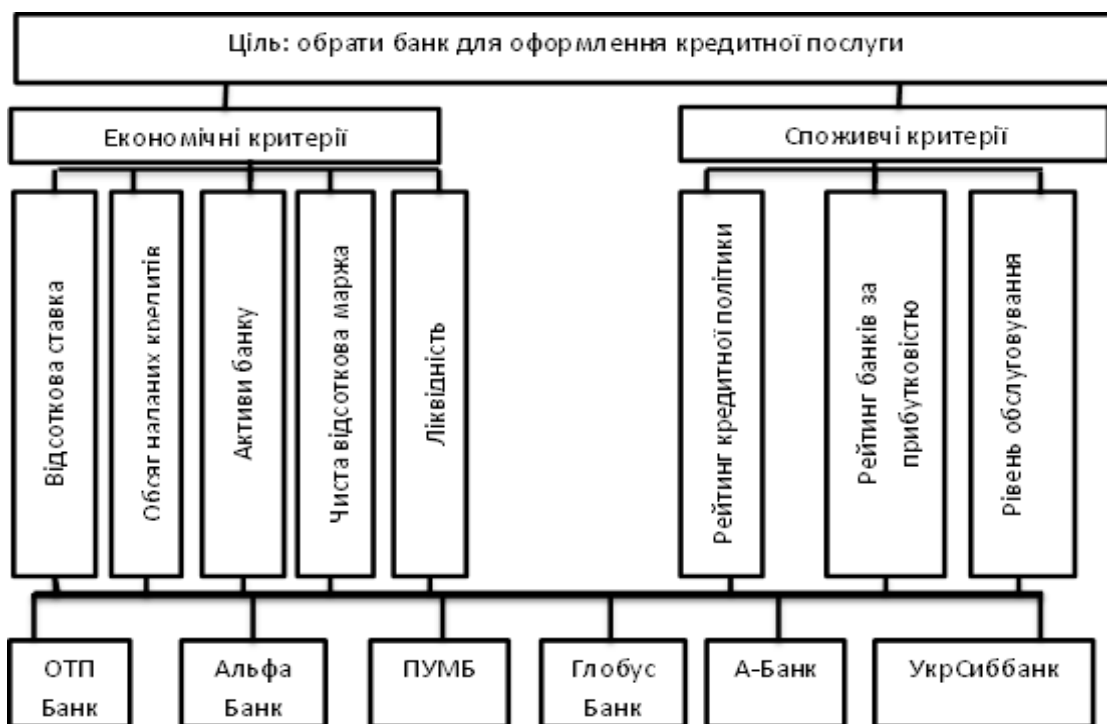


Рис. 2.11. Постановка задачі оцінки конкурентоспроможності банку

Відповідно до поставленої задачі сформовано базу показників діяльності банків у 2019 році.

Таблиця 2.3

Результати діяльності банків у 2019 році

Критерії		ОТП Банк	ПУМБ	Альфа Банк	Глобус Банк	А-Банк	УкрСиб банк
Економічні критерії	Відсоткові ставки,%	6,25	8	10,5	10	10	4,5
	Обсяг кредитів, млн. грн	25311	32886	39200	1615	4891	21371
	Активи банку, млн. грн	44889	55403	71590	3950	6464	53776
	Чиста відсоткова маржа,%	7,68	9,54	5,63	3,79	22,76	7,9
	Ліквідність,%	8,89	8,56	8,74	8,54	4,47	13,17
Споживчі критерії	Рейтинг кредитної політики	4,64	3,93	4,2	2,6	2,51	4,82
	Рейтинг банків за прибутковістю	4,45	3,9	3,85	2,99	3,17	4,62
	Рівень обслуговування	15,2	16,7	20,4	10,3	20,3	14,9

Оскільки дані виражені у різних форматах, необхідно провести нормування, перевести дані у єдиний формат – коефіцієнтів. Нормування проводилося засобами Microsoft Excel – функція НОРМАЛІЗАЦІЯ (рис. 2.4).

Таблиця 2.4

Нормовані значення діяльності банків

Критерії	ОТП Банк	ПУМБ	Альфа Банк	Глобус Банк	А-Банк	УкрСиб банк
Відсоткові ставки	0,127	0,162	0,214	0,203	0,203	0,091
Обсяг наданих кредитів.	0,202	0,262	0,313	0,013	0,039	0,171
Активи банку	0,190	0,235	0,303	0,017	0,027	0,228
Чиста відсоткова маржа	0,134	0,167	0,098	0,066	0,397	0,138
Ліквідність	0,169	0,164	0,167	0,163	0,085	0,251
Рейтинг кредитної політики	0,204	0,173	0,185	0,115	0,111	0,212
Рейтинг банків за прибутковістю	0,194	0,169	0,168	0,130	0,138	0,201
Рівень обслуговування	0,155	0,170	0,209	0,105	0,208	0,183

Побудовано матрицю для першого рівня показників (рис. 2.12). Значення відношення узгодженості менше 10%, тому можна продовжити дослідження.

	A	B	C	D	E
1 Критерії		Споживчі критерії	Економічні критерії	Середнє геометричне	Нормований вектор відношень α_k
2 Споживчі критерії		1	2	1,4142	0,6667
3 Економічні критерії		0,5	1	0,707	0,3333
4 Сума		1,5	3	2,1212	1
5 Q_{\max}		1,99995			
6 IU		0,00005			
7 BU		0%			

Рис. 2.12. Матриця попарних порівнянь показників 1 рівня

Оскільки основний акцент дослідження поставлений на визначення конкурентоспроможності банків у сфері кредитування опираючись на думку клієнтів, тому споживчому критерію надано більшу вагу в порівнянні з економічним.

На другому рівні за допомогою оцінок порівнюють важливість показників. У нашому випадку окремо надано вагу економічним та споживчим показникам.

У результаті порівняння економічних критеріїв більшу вагу надано показникам «Відсоткові ставки» та «Обсяг активів» (рис. 2.13).

	A	B	C	D	E	F	G	H
79								
80		Відсоткові ставки	Обсяг наданих кредитів	Активи банку	Чиста відсоткова маржа	Ліквідність	Середнє геометричне	Нормований вектор відношень β_e
81	Відсоткові ставки	1	1	2	1	1	1,1487	0,227
82	Обсяг наданих кредитів	1	1	0,5	1	2	1	0,198
83	Активи банку	0,5	2	1	1	2	1,1487	0,227
84	Чиста відсоткова маржа	1	1	1	1	1	1	0,198
85	Ліквідність	1	0,5	0,5	1	1	0,7579	0,149
86	Сума	4,5	5,5	5	5	7	5,0553	1
87	Qmax	5,2851						
88	IU	0,071						
89	BU	6,37%						

Рис. 2.13. Матриця попарних порівнянь економічних критеріїв

Показник відношення узгодженості дорівнює 6,37%, що дозволяє продовжувати дослідження.

Відповідно до матриці попарних порівнянь споживчих показників, наведеної на рисунку 2.14, найбільшу вагу матиме показник рівня обслуговування, що співпадає з основною ціллю дослідження. Тому у кінцевому результаті рейтинг кредитоспроможності формуватиметься з великим впливом саме лояльності клієнтів до банку. Показник відношення узгодженості менше 10%, тому можна продовжувати дослідження.

	A	B	C	D	E	F
1	Критерії	Рейтинг кредитної політики	Рейтинг банків за прибутковістю	Рівень обслуговування	Середнє геометричне	Нормований вектор відношень β_c
2	Рейтинг кредитної політики	1	0,5	0,33	0,5503	0,1572
3	Рейтинг банків за прибутковістю	2	1	0,33	0,8707	0,2487
4	Рівень обслуговування	3	3	1	2,08	0,5941
5	Сума	6	4,5	1,66	3,501	1
6	Qmax	3,048556				
7	IU	0,024278				
8	BU	4,34%				

Рис. 2.14. Матриця попарних порівнянь споживчих критеріїв

Третій рівень модифікованого методу дає змогу порівнювати альтернативи в залежності від критерія. Для цього використовують нормалізовані значення цього критерія для множини банків. В результаті отримаємо нормований вектор відношень.

При виборі кредитного продукту особливу увагу клієнти приділяють відповідно відсотковій ставці, адже бажання менше переплачувати за користування грошима чи товаром є рушійною силою вибору банку.

З точки зору банку найкращим буде максимально отримати вигоду з надання кредиту, а отже відсоткова ставка має бути оптимізована відповідно до потреб двох сторін.

Порівняння банків відповідно критерію «Відсоткові ставки» наведено на рис. 2.15. Відповідно до результатів можна стверджувати, що найбільш дохідним з відсоткової ставки є «Альфа Банк». «ОТП Банк» знаходиться на передостанній сходинці, тобто він зменшив навантаження на клієнта, утримуючи ставку на достатньому рівні як для своєї діяльності, так і для клієнта.

I8		fx =СУММ(12:17)							
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1		ОТП Банк	ПУМБ	Альфа Банк	Глобус Банк	А-Банк	УкрСиббанк	Середнє геометричне	Нормований вектор відношень у1
2	ОТП Банк	1	0,784	0,5935	0,6256	0,6256	1,3956	0,7959	0,127
3	ПУМБ	1,2756	1	0,757	0,798	0,798	1,7802	1,0152	0,162
4	Альфа Банк	1,685	1,321	1	1,0542	1,0542	2,3516	1,3411	0,214
5	Глобус Банк	1,5984	1,2531	0,9486	1	1	2,2308	1,2721	0,203
6	А-Банк	1,5984	1,2531	0,9486	1	1	2,2308	1,2721	0,203
7	УкрСиббанк	0,7165	0,5617	0,4252	0,4483	0,4483	1	0,5703	0,091
8	Сума	7,874	6,1728	4,6729	4,9261	4,9261	10,989	6,2667	1

Рис. 2.15. Матриця попарних порівнянь банків відповідно до критерію «Відсоткова ставка»

Показник відношення узгодженості є меншим 10%, тому можемо продовжувати дослідження.

Критерій «Обсяг наданих кредитів» розкриває масштаб усієї кредитної діяльності банку. Згідно сформованої матриці попарних порівнянь (рис. 2.16) та нормованого вектора можна зробити висновок, що лідером серед вибірки банків виступає «Альфа Банк», «ОТП Банк» знаходиться на 3 сходинці, поступившись місцем банку ПУМБ.

I19		fx =СУММ(113:118)							
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
11		ОТП Банк	ПУМБ	Альфа Банк	Глобус Банк	А-Банк	УкрСиббанк	Середнє геометричне	Нормований вектор відношень у2
12		ОТП Банк	ПУМБ	Альфа Банк	Глобус Банк	А-Банк	УкрСиббанк	Середнє геометричне	Нормований вектор відношень у2
13	ОТП Банк	1	0,771	0,6454	15,539	5,1795	1,1813	1,9017	0,202
14	ПУМБ	1,297	1	0,8371	20,154	6,7179	1,5322	2,4666	0,262
15	Альфа Банк	1,5495	1,1947	1	24,077	8,0256	1,8304	2,9468	0,313
16	Глобус Банк	0,0644	0,0496	0,0415	1	0,3333	0,076	0,1224	0,013
17	А-Банк	0,1931	0,1489	0,1246	3	1	0,2281	0,3672	0,039
18	УкрСиббанк	0,8465	0,6527	0,5463	13,154	4,3846	1	1,6099	0,171
19	Сума	4,9505	3,8168	3,1949	76,923	25,641	5,848	9,4146	1

Рис. 2.16. Матриця попарних порівнянь критерію «Обсяг наданих кредитів»

Порівнювати банки також можна і за їх величиною, тобто за активами, якими вони володіють. Результати попарних порівнянь за критерієм обсягу активів надведено на рисунку 2.17.

I30		fx =СУММ(I24:I29)							
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
22									
23		ОТП Банк	ПУМБ	Альфа Банк	Глобус Банк	А-Банк	УкрСиббанк	Середнє геометричне	Нормований вектор відношень уЗ
24	ОТП Банк	1	0,8085	0,6271	11,177	7,037	0,8333	1,793	0,19
25	ПУМБ	1,2368	1	0,7756	13,824	8,7037	1,0307	2,2177	0,235
26	Альфа Банк	1,5947	1,2894	1	17,824	11,222	1,3289	2,8594	0,303
27	Глобус Банк	0,0895	0,0723	0,0561	1	0,6296	0,0746	0,1604	0,017
28	А-Банк	0,1421	0,1149	0,0891	1,5882	1	0,1184	0,2548	0,027
29	УкрСиббанк	1,2	0,9702	0,7525	13,412	8,4444	1	2,1516	0,228
30	Сума	5,2632	4,2553	3,3003	58,824	37,037	4,386	9,4369	1

Рис. 2.17. Матриця попарних порівнянь відповідно до критерія «Активи банків»

Серед множини досліджуваних банків опираючись на результати нормованого вектора, можна вважати, що найбільшою кількістю активів володіє «Альфа Банк», найменшою – «Глобус Банк». «ОТП Банк» займає лише 4 місце.

Показник чистої відсоткової маржі вказує на рівень банку у виконанні своєї основної функції – фінансового посередника. Провівши порівняння банків за цим критерієм, можемо спостерігати, що лідером виступає «А-Банк» (рис.2.18). Тобто банк отримує найбільший дохід з кредитів та інвестицій. «ОТП Банк» знаходиться лише на 4 місці.

M42		fx							
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
32									
33		ОТП Банк	ПУМБ	Альфа Банк	Глобус Банк	А-Банк	УкрСиббанк	Середнє геометричне	Нормований вектор відношень у4
34	ОТП Банк	1	0,8024	1,3673	2,0303	0,3375	0,971	0,9489	0,134
35	ПУМБ	1,2463	1	1,7041	2,5303	0,4207	1,2101	1,1826	0,167
36	Альфа Банк	0,7313	0,5868	1	1,4848	0,2469	0,7101	0,694	0,098
37	Глобус Банк	0,4925	0,3952	0,6735	1	0,1662	0,4783	0,4674	0,066
38	А-Банк	2,9627	2,3772	4,051	6,0152	1	2,8768	2,8113	0,397
39	УкрСиббанк	1,0299	0,8263	1,4082	2,0909	0,3476	1	0,9772	0,138
40	Сума	7,4627	5,988	10,204	15,152	2,5189	7,2464	7,0815	1

Рис. 2.18. Матриця порівнянь за критерієм «Чиста відсоткова маржа»

Ліквідність банку показує здатність банку швидко реагувати на коливання ринку та приймати рішучі дії. Тобто показник висвітлює спроможність банківської установи в повній мірі, своєчасно та без суттєвих втрат проводити свою діяльність та відповідати за взяті на себе зобов'язання. Аналіз конкурентоспроможності банків за критерієм «Ліквідність» наведено на рисунку 2.19.

N50		fx							
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
42									
43		ОТП Банк	ПУМБ	Альфа Банк	Глобус Банк	А-Банк	УкрСиббанк	Середнє геометричне	Нормований вектор відношень у5
44	ОТП Банк	1	1,0305	1,012	1,0368	1,9882	0,6733	1,0636	0,169169
45	ПУМБ	0,9704	1	0,982	1,0061	1,9294	0,6534	1,0321	0,164164
46	Альфа Банк	0,9882	1,0183	1	1,0245	1,9647	0,6653	1,051	0,167167
47	Глобус Банк	0,9645	0,9939	0,976	1	1,9176	0,6494	1,0258	0,163163
48	А-Банк	0,503	0,5183	0,509	0,5215	1	0,3386	0,5349	0,085085
49	УкрСиббанк	1,4852	1,5305	1,503	1,5399	2,9529	1	1,5796	0,251251
50	Сума	5,9112	6,0915	5,982	6,1288	11,753	3,9801	6,287	1

Рис. 2.19. Матриця попарних порівнянь відповідно до критерію «Ліквідність»

Наше дослідження показує, що лідером серед групи банків виступає «УкрСиббанк», на дещо значному від нього рівні знаходиться «ОТП банк» (2 місце) та «Альфа Банк» (3 місце).

Оцінимо другу групу показників – споживчі критерії. Серед них обрано наступні:

- рейтинг кредитної політики – дані цього показника взято із рейтингу аудиторів, він показує оцінку банку з боку фінансових експертів.
- рейтинг банків за прибутковість – дані показника сформовано на основі рейтингу НБУ, показує місце банку на ринку банківських послуг та успішність їх проведення.
- рівень обслуговування – дані сформовано на основі так званого «народного» рейтингу, тобто загальної оцінки банку клієнтами, його діяльності як в традиційній формі обслуговування, так і в дистанційній.

Проведемо оцінку банків за критерієм «Рейтинг кредитної політики» (рис. 2.20).

K57		fx								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
51										
52		ОТП Банк	ПУМБ	Альфа Банк	Глобус Банк	А-Банк	УкрСиббанк	Середнє геометричне	Нормований вектор відношень уБ	
53	ОТП Банк	1	1,1792	1,1027	1,7739	1,8378	0,9623	1,264	0,204	
54	ПУМБ	0,848	1	0,9351	1,5043	1,5586	0,816	1,072	0,173	
55	Альфа Банк	0,9069	1,0694	1	1,6087	1,6667	0,8726	1,1463	0,185	
56	Глобус Банк	0,5637	0,6647	0,6216	1	1,036	0,5425	0,7126	0,115	
57	А-Банк	0,5441	0,6416	0,6	0,9652	1	0,5236	0,6878	0,111	
58	УкрСиббанк	1,0392	1,2254	1,1459	1,8435	1,9099	1	1,3136	0,212	
59	Сума	4,902	5,7803	5,4054	8,6957	9,009	4,717	6,1963	1	

Рис. 2.20. Матриця попарних порівнянь відповідно до критерію «Рейтинг кредитної політики»

Відповідно до результатів, отриманих за допомогою методу попарних порівнянь першість займає «УкрСиббанк». «ОТП Банк» займає з невеликим

відривом другу сходинку, що свідчить про якісне проведення банком своєї діяльності у сфері кредитних відносин та високу оцінку аудиторів цієї діяльності.

Найприбутковішим банком (див. рис. 2.21) серед досліджуваних банків за даними НБУ знову виступає «УкрСиббанк», «ОТП Банк» теж зайняв друге місце. Інші банки знаходяться на значному відриві від лідерів. Тому можна вважати, що основним конкурентом за цим критерієм для банку є «УкрСиббанк», а отже є стимул для росту.

D72		fx								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
60										
61		ОТП Банк	ПУМБ	Альфа Банк	Глобус Банк	А-Банк	УкрСиббанк	Середнє геометричне	Нормований вектор відношень у7	
62	ОТП Банк	1	1,1479	1,1548	1,4923	1,4058	0,9652	1,1789	0,194	
63	ПУМБ	0,8711	1	1,006	1,3	1,2246	0,8408	1,027	0,169	
64	Альфа Банк	0,866	0,9941	1	1,2923	1,2174	0,8358	1,0209	0,168	
65	Глобус Банк	0,6701	0,7692	0,7738	1	0,942	0,6468	0,79	0,13	
66	А-Банк	0,7113	0,8166	0,8214	1,0615	1	0,6866	0,8386	0,138	
67	УкрСиббанк	1,0361	1,1893	1,1964	1,5462	1,4565	1	1,2214	0,201	
68	Сума	5,1546	5,9172	5,9524	7,6923	7,2464	4,9751	6,0766	1	

Рис. 2.21. Матриця попарних порівнянь відповідно до критерію «Рейтинг банків за прибутковістю»

Оцінимо найважливіший показник, який має найбільшу вагу серед споживчих критеріїв – рівень обслуговування. Відповідно до проведених попарних порівнянь лідерами виступають «А-Банк» та «Альфа Банк» (рис.2.22). «ОТП Банк» знаходиться на досить низькому рівні (5 місце), що висвітлює наявність проблем банку у сфері роботи з клієнтом. Необхідно звернути увагу на це явище керівництву, та прийняти рішення та дії для покращення поточної ситуації.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
70									
71		ОТП Банк	ПУМБ	Альфа Банк	Глобус Банк	А-Банк	УкрСиббанк	Середнє геометричне	Нормований вектор відношень γ
72	ОТП Банк	1	0,9118	0,7416	1,4762	0,7452	0,847	0,9259	0,150485
73	ПУМБ	1,0968	1	0,8134	1,619	0,8173	0,929	1,0155	0,165049
74	Альфа Банк	1,3484	1,2294	1	1,9905	1,0048	1,1421	1,2485	0,202913
75	Глобус Банк	0,6774	0,6176	0,5024	1	0,5048	0,5738	0,6272	0,101942
76	А-Банк	1,3419	1,2235	0,9952	1,981	1	1,1366	1,2425	0,201942
77	УкрСиббанк	1,1806	1,0765	0,8756	1,7429	0,8798	1	1,0931	0,17767
78	Сума	6,6452	6,0588	4,9282	9,8095	4,9519	5,6284	6,1527	1

Рис. 2.22. Матриця попарних порівнянь відповідно до критерію «Рівень обслуговування»

Четвертим етапом оцінки конкурентоспроможності є формування матриць економічних критеріїв і споживчих критеріїв з отриманих раніше нормованих векторів.

Розрахунки проведено в середовищі SMathStudio.

Матриці γ_1 - γ_5 – це нормовані вектори кожного економічного показника. З них сформуємо загальну матрицю економічних показників β_1 .

$$\gamma_1 = \begin{pmatrix} 0,127 \\ 0,162 \\ 0,214 \\ 0,203 \\ 0,203 \\ 0,091 \end{pmatrix} \quad \gamma_2 = \begin{pmatrix} 0,202 \\ 0,262 \\ 0,313 \\ 0,013 \\ 0,039 \\ 0,171 \end{pmatrix} \quad \gamma_3 = \begin{pmatrix} 0,19 \\ 0,235 \\ 0,303 \\ 0,017 \\ 0,027 \\ 0,228 \end{pmatrix} \quad \gamma_4 = \begin{pmatrix} 0,134 \\ 0,167 \\ 0,098 \\ 0,066 \\ 0,397 \\ 0,138 \end{pmatrix} \quad \gamma_5 = \begin{pmatrix} 0,169 \\ 0,164 \\ 0,167 \\ 0,163 \\ 0,085 \\ 0,251 \end{pmatrix}$$

Для перетворення векторів в єдину матрицю використано функцію `augment`.

$$\beta_1 = \text{augment}(\gamma_1 ; \gamma_2 ; \gamma_3 ; \gamma_4 ; \gamma_5)$$

$$\beta_1 = \begin{pmatrix} 0,127 & 0,202 & 0,19 & 0,134 & 0,169 \\ 0,162 & 0,262 & 0,235 & 0,167 & 0,164 \\ 0,214 & 0,313 & 0,303 & 0,098 & 0,167 \\ 0,203 & 0,013 & 0,017 & 0,066 & 0,163 \\ 0,203 & 0,039 & 0,027 & 0,397 & 0,085 \\ 0,091 & 0,171 & 0,228 & 0,138 & 0,251 \end{pmatrix}$$

Отриману матрицю помножимо на вектор ваги економічних критеріїв β_e .
У результаті отримано матрицю α_1 , що відображає проміжний рейтинг банків за економічною діяльністю.

$$\beta_e = \begin{pmatrix} 0,227 \\ 0,198 \\ 0,227 \\ 0,198 \\ 0,149 \end{pmatrix}$$

$$\alpha_1 = \beta_1 \cdot \beta_e$$

$$\alpha_1 = \begin{pmatrix} 0,1637 \\ 0,1995 \\ 0,2236 \\ 0,0899 \\ 0,1512 \\ 0,171 \end{pmatrix}$$

Отже, лідером серед множини досліджуваних банків виступає «Альфа Банк» (0,2236), тобто виборі банку для кредитування опираючись лише на економічну діяльність останнього, найкращою альтернативою є «Альфа Банк», «ОТП Банк» лише на четвертому рівні.

Матриці γ_6 - γ_8 – споживчі показники діяльності досліджуваних банківських установ.

$$\gamma_6 = \begin{pmatrix} 0,204 \\ 0,173 \\ 0,185 \\ 0,115 \\ 0,111 \\ 0,212 \end{pmatrix} \quad \gamma_7 = \begin{pmatrix} 0,194 \\ 0,169 \\ 0,198 \\ 0,13 \\ 0,138 \\ 0,201 \end{pmatrix} \quad \gamma_8 = \begin{pmatrix} 0,150 \\ 0,165 \\ 0,203 \\ 0,102 \\ 0,202 \\ 0,178 \end{pmatrix}$$

Сформовано загальну матрицю споживчих показників діяльності банків β_2 за допомогою функції `augment`.

$$\beta_2 = \text{augment}(\gamma_6 ; \gamma_7 ; \gamma_8)$$

$$\beta_2 = \begin{pmatrix} 0,204 & 0,194 & 0,15 \\ 0,173 & 0,169 & 0,165 \\ 0,185 & 0,198 & 0,203 \\ 0,115 & 0,13 & 0,102 \\ 0,111 & 0,138 & 0,202 \\ 0,212 & 0,201 & 0,178 \end{pmatrix}$$

Розрахуємо загальний споживчий показник діяльності кожного банку зважений на вектор β_c – вектор ваги кожного показника.

$$\beta_c = \begin{pmatrix} 0,1572 \\ 0,2487 \\ 0,5941 \end{pmatrix}$$

$$\alpha_2 = \beta_2 \cdot \beta_c$$

$$\alpha_2 = \begin{pmatrix} 0,1694 \\ 0,1673 \\ 0,1989 \\ 0,111 \\ 0,1718 \\ 0,1891 \end{pmatrix}$$

Отже, згідно отриманих результатів, «ОТП Банк» знову поступається іншим банкам, і знаходиться на четвертому місці серед банків, які наявні на ринку споживчого кредитування. Такий низький показник повинен спонукати керівництво до змін у своїй діяльності та введення рішучих дій щодо відновлення довіри клієнта до банку.

На останньому етапі дослідження конкурентоспроможності банків знаходимо кінцеві показники діяльності банків, які попередньо зважуємо на вектори ваги груп критерій.

Спочатку за допомогою функції `augment` сформовано матрицю α із матриці споживчих показників α_2 та економічних показників α_1 .

Знаходимо матрицю А, яка формується завдяки множенню матриці α на матрицю ваги груп критерій α_{kr} .

$$\alpha = \begin{pmatrix} 0,1694 & 0,1637 \\ 0,1673 & 0,1995 \\ 0,1989 & 0,2236 \\ 0,111 & 0,0899 \\ 0,1718 & 0,1512 \\ 0,1891 & 0,171 \end{pmatrix}$$

$$\alpha_{kr} = \begin{pmatrix} 0,6667 \\ 0,3333 \end{pmatrix}$$

$$A := \alpha \cdot \alpha_{kr}$$

$$A = \begin{pmatrix} 0,1675 \\ 0,178 \\ 0,2072 \\ 0,104 \\ 0,1649 \\ 0,183 \end{pmatrix}$$

Отримані результати відобразимо за допомогою графіка (рис.2.23). Оскільки результати знаходяться в сотих, переведемо їх у відсоткові формати.

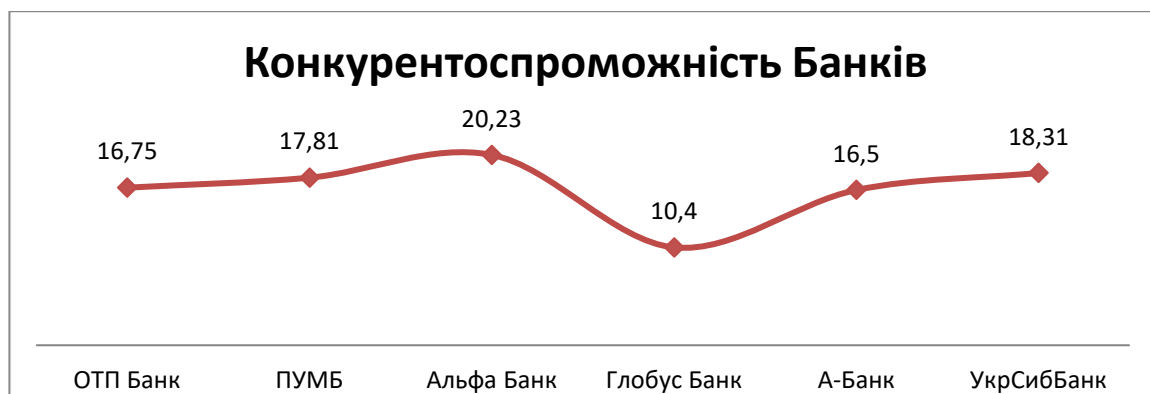


Рис. 2.23. Конкурентоспроможність досліджуваних банків

Отже, зважаючи на отримані результати при виборі банку для кредитування першість займає «Альфа Банк». Зважаючи на те, що найбільшу вагу надано споживчим критеріям в порівнянні з економічними 2:1, то можна стверджувати, що даний показник розкриває ставлення як банку до клієнтів (рівень обслуговування), так і клієнтів до банку (рівень лояльності).

Відповідно до розрахунків серед досліджуваних банків «ОТП Банк» займає 4 місце. Причинами цього можуть бути як проблеми роботи з клієнтами, так і мала кількість територіально розміщених відділень, недосконалість роботи дистанційного обслуговування, відсутність гнучкої системи кредитної політики банку відповідно до потреб клієнта та інші.

3. ПРОЄКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ РОЗДІЛ

3.1. Моделювання системи обслуговування клієнтів АТ «ОТП Банк» під час споживчого кредитування

Ефективний аналіз системи обслуговування повинен базуватися на якісному розумінні спеціалістом кожного з його етапів. Для його проведення доцільно використати такий процесний вид моделювання, суть якого полягає в тому, що досліджувана система обслуговування аналізується не лише загалом, але і на кожному процесі та підпроцесі її виконання. Деталізація процесів дозволяє змоделювати ефективність їх проведення та запропонувати таку оптимізацію, що в кінцевому результаті матиме вплив на усю систему. Для проведення дослідження використаємо програмне середовище ARIS Express.

Система обслуговування клієнтів при споживчому кредитуванні, яку використовує АТ «ОТП Банк», складається з трьох етапів (рис. 3.1).

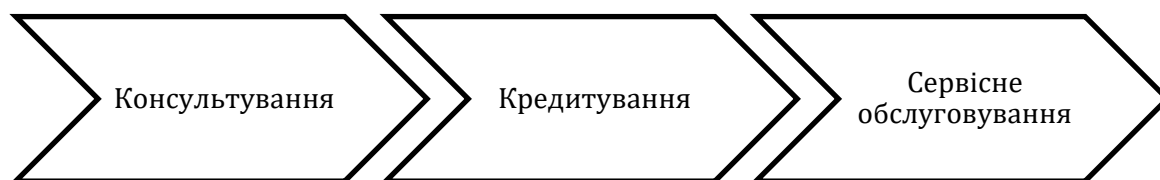


Рис. 3.1. Етапи системи обслуговування клієнта АТ «ОТП Банк»

На етапі «консультування» основну роль відіграє інформаційне забезпечення банку та рівень навчання персоналу. Ефективна робота з клієнтом ґрунтується на якісній презентації банку та його послуг, а також на відповідності банківських продуктів очікуванням клієнта. Банку доцільно розробити шаблони скриптів для консультування клієнта та підключити комп'ютерне забезпечення для залучення нових.

Порівнюючи з банками-конкурентами, які присутні разом з представниками АТ «ОТП Банк» на торгових точках, на етапі консультування банк значно програвав останні декілька років, а саме з таких причин:

1. Відсутність СМС-розсилки для власних клієнтів, та потенційних клієнтів на розстрочки, що активно використовується такими банками, як «ПУМБ», «Альфа-банк», «А-банк». Більшість клієнтів у проміжку часу між формування рахунку продавцем-консультантом магазину-партнера до початку роботи з кредитним менеджером, отримують повідомлення у наступному вигляді:

«Шановний клієнте, ваш кредит уже в роботі, залишилося лише декілька кроків. Звертайтеся до представника Банку» (для потенційних клієнтів від банку «ПУМБ»)

або

«Шановний клієнт, ваш кредит на покупку схвалено, звертайтеся до представника банку для підписання документів» (гарантоване погодження на кредит для клієнтів банку «ПУМБ»).

Тобто банк сам скеровує своїх постійних та потенційних клієнтів на оформлення розстрочки саме у своїх представників, а отже завойовує значну частину продаж.

2. Відсутність стійкого мобільного та інтернет-банкінгів. Система «ОТР Smart» почала активно просуватися банком на початку 2020 року, проте за своїм функціоналом вона значно програє таким банкінгам, як «Приват 24», «ПУМБ Онлайн», «Альфа Погашення» та інші. У додатку відсутня можливість погашати розстрочку з карт іншого банку, проте дана проблема відсутня в банкінгах конкурентів. З відсутності карти АТ «ОТП Банк» у клієнта система виступатиме тільки у ролі інформаційної довідки.

3. Консультація клієнта розпочинається з вибору клієнтом запропонованих термінів розстрочки кредитним спеціалістом, на які може бути оформлений товар, і лише за вибраними критеріями заявка відправляється на рішення банку. Проте існує великий відсоток заявок, які не погоджують на вибраний строк, і її потрібно перезаводити, що призводить до затрат часу. Система обслуговування в банках конкурентах представлена оберненим чином, коли менеджер спочатку заповнює контактну інформацію, відправляє на

рішення, і вже сама система пропонує строки, на які банк може видати кредит клієнтові, що є менш затратно з боку часу обслуговування клієнта.

Сьогодні проблема модернізації мобільного банкінгу на стадії вирішення, а смс-інформування банк проводить не постійно – лише під час акцій у магазинах-партнерах, наприклад під час «чорної п'ятниці». Вирішення останньої проблеми можливе тільки на стадії зміни програмного забезпечення, що є дещо ресурсозатратним для банку, а отже, з його точки зору, недоцільним.

Етап «кредитування» можна висвітлити за допомогою чотирьох послідовних процесів, наведених на рисунку 3.2.

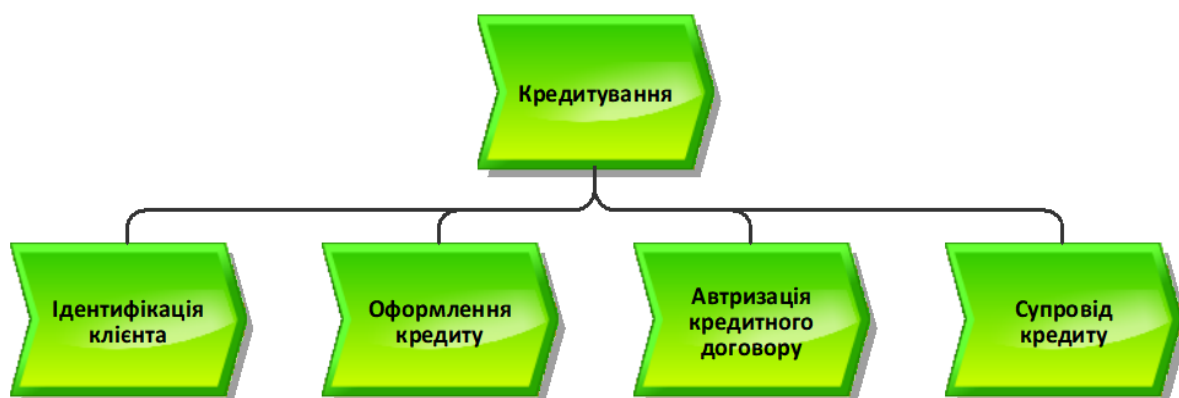


Рис. 3.2. Процеси етапу «кредитування»

Під процесом «ідентифікації клієнта» розуміють дії кредитного спеціаліста та системи щодо визначення дійсності пред'явлених клієнтом документів та форми їх власності щодо нього. Перевірка документів відбувається стандартно, опираючись на вимоги затверджені банком, проте відповідальність за цей процес в цілому покладається на кредитного менеджера. Відсутність спеціалізованого апаратного забезпечення (ультрафіолетового сканеру), низький рівень навчання персоналу щодо перевірки документів, порушення вимог оформлення кредиту, а саме робота з копіями документів, спричиняють ризики для банківської системи, а отже підвищують ймовірність шахрайства клієнтом та можливість втрат банком.

Для скорочення ризиків оформлення кредиту за підробленими кредитами банку потрібно взяти приклад з системи опрацювання документів «А-Банку», коли кредитний спеціаліст перевіряє клієнта на відповідність вимогам для

оформлення кредиту, а їх справжність опрацьовує і перевіряє сама система та кваліфікований працівник. Тобто самі документи проходять два етапи перевірки, а отже якість ідентифікації клієнта підвищується.

Наступним процесом виступає оформлення кредиту. Алгоритм проведення процедури наведений на рисунку 3.3.

При споживчому кредитуванні на ТТ представники банку виконують дві функції – підвищують рівень продаж банку шляхом залучення клієнтів щодо оформлення розстрочки саме в «ОТП Банку», та виступають брокерами, тобто можуть оформити розстрочку на перелік інших банків, якщо власний банк не погодив видачу кредиту, або це є власним бажанням клієнта.

Процес оформлення розстрочки починається з повторної ідентифікації клієнта, проте вже наявність даних про нього у самій базі банку та в інших кредитних бюро. Робота з заявкою проводиться в спеціальній системі банку(рис.3.3).

Система «Агент» є загальною системою для проведення кредитування АТ «ОТП Банк», тобто вона є досить громіздкою. За регламентом роботи термін оформлення розстрочки не повинен перевищувати 20 хвилин, чого досить важко досягнути, використовуючи дану систему, адже вона оптимізована не тільки для видачі споживчого кредиту, але і готівкового, оформлення прямих карток та готівки. Наявність непотрібних операцій уповільнює роботу системи, а отже погіршує якість надання послуг банком.

Під час роботи у системі «Агент» типовими процедурами, що погіршують систему обслуговування клієнта, виступають наступні:

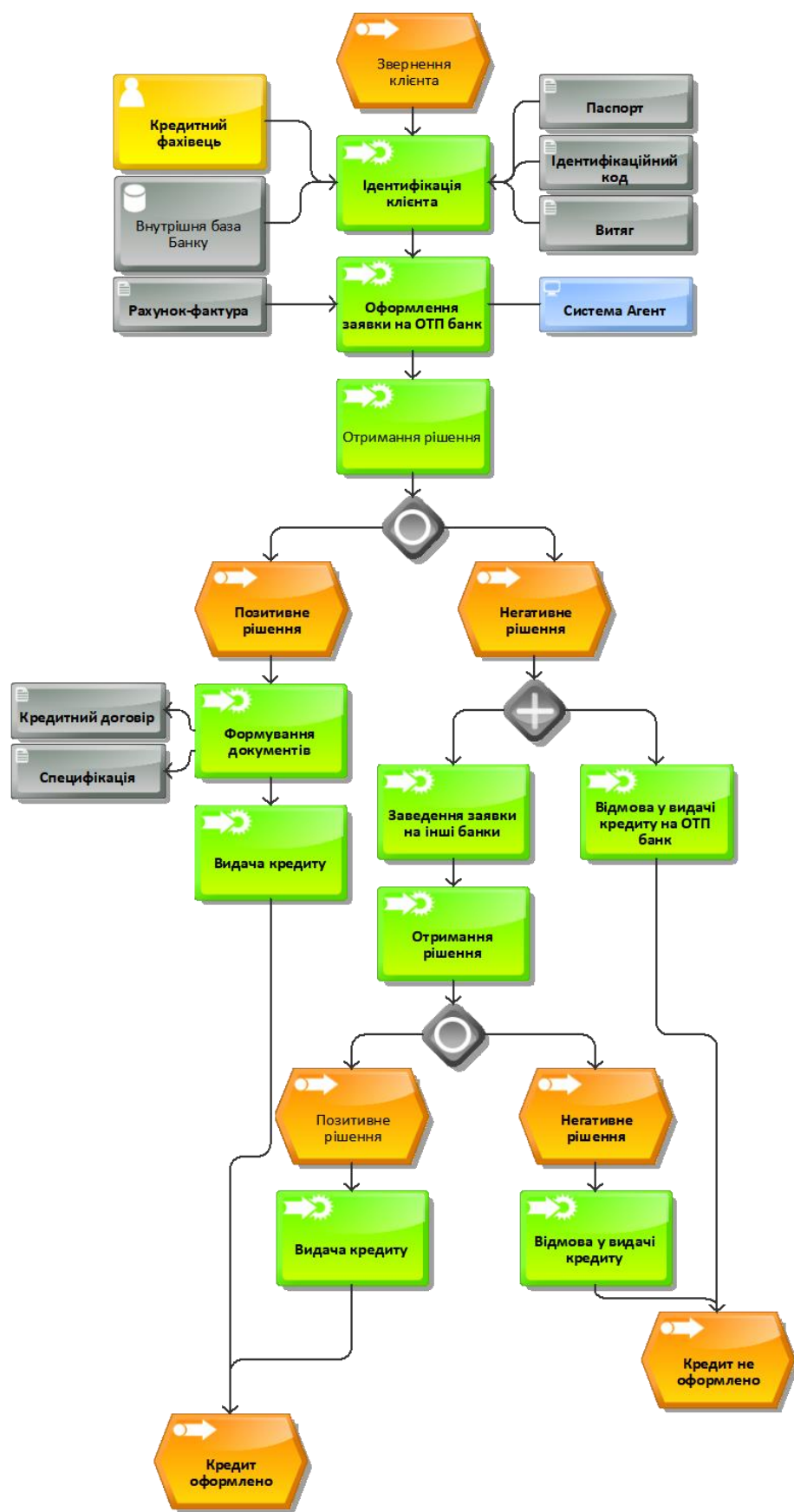


Рис. 3.3. Процес оформлення споживчого кредиту в АТ «ОТП Банку»

- повтор та введення ідентичних даних. Для формування заявки кредитному фахівцю потрібно вводити інформацію про клієнта двічі або навіть тричі, що можна вирішити за допомогою автоматичного заповнення.

- наявність неактуальної інформації та обов'язковість її введення. Наприклад, у системі обов'язковим полем для вводу є стаціонарний телефон людини по місцю проживання, котрим не користуються більшість населення вже з 2015 року.

- використання зайвого програмного забезпечення, як наприклад фотографування клієнта з документами в одній програмі, та експорт матеріалів в іншу, що можна вирішити завдяки створенню фото онлайн.

- відсутність зв'язку бази кредитування з базою рахунків магазину, виписаних на розстрочку (рис. 3.4). Оскільки оформлення споживчого кредиту на ТТ відбувається на основі товарного чеку, кредитному спеціалісту необхідно ввести перелік товарів та послуг, їх характеристики в систему, що займає значний відрізок часу. Система банків-конкуrentів має тісний взаємозв'язок з базою магазину, і при формуванні рахунку на кредит, цей ж рахунок з'являється у їх програмному забезпеченні, що дає змогу зекономити час на оформленні заявки.

Проте в порівнянні з іншими банками, система АТ «ОТП банк» має і свої плюси, наприклад:

- попередня перевірка клієнта за допомогою функції «прескоринг», що дає змогу поверхнево оцінити клієнта у базах банку, та уникнути введення зайвої заявки на розстрочку для клієнта, що має погану репутацію у банку.

- можливість доопрацювання заявки та зміна основних параметрів, таких як перший внесок чи термін кредиту, для отримання позитивного рішення, можливо лише при певних категоріях кодів відмов.

- верифікація клієнтів, тобто присутній продзвін клієнтів кредитним інспектором, а отже підвищення можливості отримання кредиту після успішної розмови з ним.

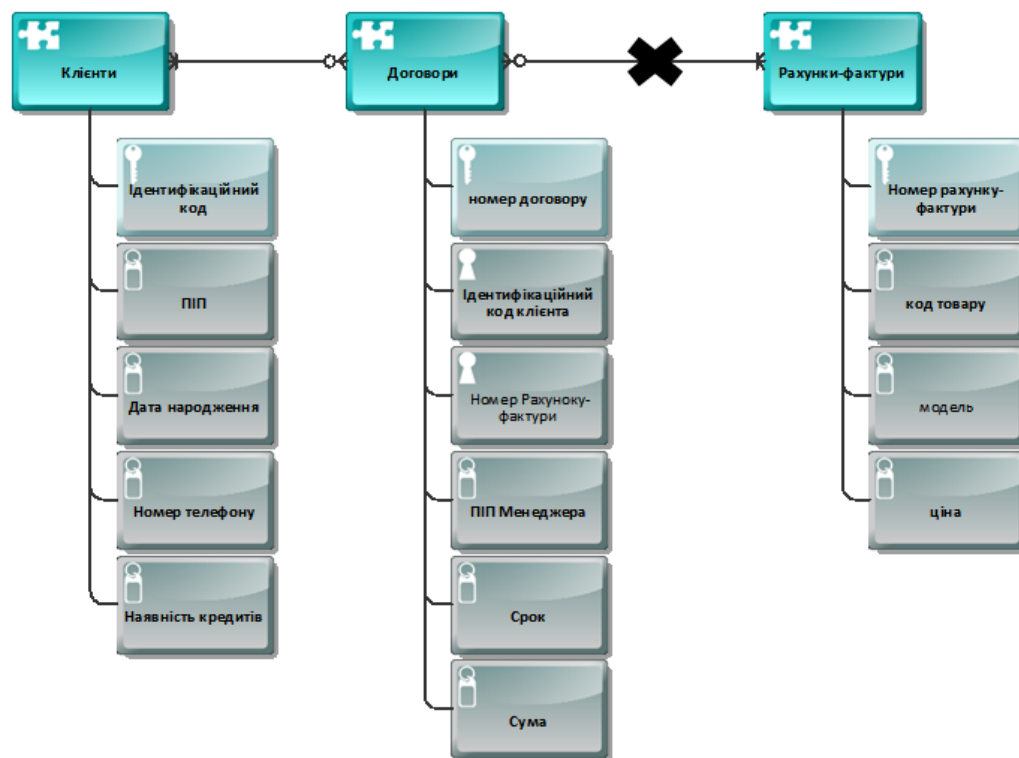


Рис. 3.4. Взаємозв'язок баз даних для системи споживчого кредитування АТ «ОТП Банк»

– при продажі додаткових продуктів до розстрочки (страхування майна чи життя, кредитні карти) вартість та умови автоматично висвітлюються у кредитному договорі, що не вимагає оформлення додаткових документів.

Авторизація кредитного договору відбувається після оформлення клієнтом розстрочки та видачі йому товару, тобто тоді, коли клієнт отримав чек на свій товар.

Під процесом «супровід кредиту» розуміють подальшу роботу кредитного менеджера, що оформив його, та банку з клієнтом. Робота менеджера проявляється в якісній консультації по каналах погашення розстрочки, а банку – по представлені таких каналів погашення, які є вигідними для клієнтів. Наприклад, як і в АТ «ОТП Банку», так і в «ПУМБ» при оформленні кредиту включається обов'язкова послуга, що має назву «СМС + Довідка», вартість якої становить 490 грн. та 499 грн відповідно. Суть даної послуги проявляється в підключенні смс-інформування клієнта щодо строків погашення розстрочки, мінімального платежу та оповіщення про зарахування

коштів. Проте банку «ПУМБ» вдалося, не зважаючи на однакову ціну послуги, надати перевагу для свого клієнта, тобто виключити будь-яку комісію при поповненні кредиту та кредитної карточки, що не є доступно для клієнтів АТ «ОТП Банк».

Останнім етапом системи обслуговування клієнта при споживчому кредитуванні є «сервісне обслуговування» клієнта. Під цим терміном потрібно розуміти не тільки співпрацю клієнта по самій розстрочці, але і робота в інших напрямках – перевипуск карт, налаштування банкінгу, процедури повернення товару та розірвання договору та інші.

Основну увагу при оформленні кредиту клієнти приділяють наявності та ефективності власного банкінгу. АТ «ОТП Банк» на даному етапі розвиває власний банкінг – «ОТР Smart», проте уже сьогодні він значно програє іншим. Також незручністю для клієнта становлять платні дзвінки на гарячу лінію банку.

Наявність великої кількості недоліків формує неякісну роботу з клієнтом, а отже знижує ефективність роботи самої системи обслуговування. Доцільним для банку є оптимізація наявного програмного забезпечення під певну мережу магазину-партнера, а навіть створення нового, що дасть можливість зменшити час роботи з клієнтом та максимізувати їх кількість.

3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності системи обслуговування

Щоб зрозуміти вплив дій клієнта на формування кінцевого доходу банку використаємо метод регресійного моделювання. Завдяки створеній моделі багатофакторної регресії можемо оцінити вплив факторної ознаки на результуючу. Даними для дослідження виступатимуть результати діяльності АТ «ОТП Банку» протягом 2013-2019 років, а саме обсяг комісійного доходу банку, кількість активних платіжних карток, кількість терміналів та банкоматів, тобто кількісна характеристика розвитку мережі банку (табл. 3.1).

Вхідні данні для обчислення сформовано на основі звітів про діяльність АТ «ОТП Банк» та статистичних записок НБУ[21] та узагальнено у таблиці 3.1.

Для формування регресійної моделі дохід банку виступатиме результуючим показником, а кількість карток, терміналів та банкоматів – факторними.

Таблиця 3.1

Характеристика діяльності банку протягом 2013-2019 років

Період	Дохід (тис. грн)	Кількість (шт.)		
		Активні карти	Банкомати	Термінали
01.01.2014	2617025	233 911	164	358
01.01.2015	2786490	191 039	158	353
01.01.2016	3369008	252 822	133	317
01.01.2017	3122679	134 102	105	315
01.01.2018	3088820	191 229	118	213
01.01.2019	3035594	296 991	132	305
01.01.2020	4133371	412 625	138	329

Розрахунок параметрів моделі відбуватиметься за допомогою функції «РЕГРЕСІЯ» у середовищі Microsoft Excel. У результаті її використання отримано не лише коефіцієнти регресійної моделі, але і показники адекватності проведеного дослідження (рис. 3.5).

Опираючись на отримані показники можна сформулювати наступну регресійну модель впливу клієнтського капіталу на дохід банку:

$$Y = 3585082.2387 + 4.7063X_1 - 15445.008X_2 + 1661.5233X_3 \quad (3.1)$$

де Y – комісійний дохід банку (тис. грн);

X_1 – кількість активних платіжних засобів (карток);

X_2 – кількість банкоматів АТ «ОТП Банк»;

X_3 – кількість терміналів банку.

Аналізуючи дані з рисунка 3.5, можна зробити наступні висновки:

– для оцінки тісноти зв'язку між обраними критеріями та їх впливу на результуючий показник використовують коефіцієнт множинної кореляції. Відповідно до отриманих результатів під час проведення регресійного аналізу його значення склало 0,901, що свідчить про сильний зв'язок між X_1 , X_2 , X_3 та Y .

– коефіцієнт детермінації становить 0,81, що свідчить про те, що значення результуючого показника на 81% обумовлене факторними показниками, які використано для дослідження, і лише на 19% – іншими показниками, не врахованими в моделі.

Вывод ИТОГОВ									
<i>Регрессионная статистика</i>									
Множественный коэффициент корреляции	0,901733872								
R-квадрат	0,813123977								
Нормированный коэффициент корреляции	0,626247953								
Стандартная ошибка	300253,186								
Наблюдения	7								
<i>Дисперсионный анализ</i>									
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>				
Регрессия	3	1,18E+12	3,92E+11	4,351141	0,129178812				
Остаток	3	2,7E+11	9,02E+10						
Итого	6	1,45E+12							
<i>Коэффициенты</i>									
<i>Y-пересечение</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>Значимость</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Средние 95,0%</i>	
Y-пересечение	3585082,239	892216,2	4,018177	0,027678	745652,06	6424512	745652,1	6424512	
Переменная 1	4,70628446	1,406571	3,345927	0,044192	0,229947611	9,182621	0,229948	9,182621	
Переменная 2	-15445,00804	7979,512	-1,93558	0,148352	-40839,37765	9949,362	-40839,4	9949,362	
Переменная 3	1661,523349	3361,436	0,49429	0,655031	-9036,065677	12359,11	-9036,07	12359,11	

Рис. 3.5. Фрагмент розрахунків у середовищі Microsoft Excel

Аналізуючи отримане рівняння багатофакторної регресії можна попуститися висновку, що найсуттєвіше на результативну ознаку впливають показники активного користування платіжними картами та кількість терміналів самообслуговування. Банку потрібно звернути увагу на розширення мережі терміналів, адже збільшення цього показника на 1 одиницю призводить до зростання комісійного доходу банку на 1661,5 тис грн.

Отже, банківська система обслуговування АТ «ОТП Банк» повинна реформуватися та оптимізуватися відповідно до розвитку технологій. Оскільки ефективність обслуговування клієнта залежить від якісної роботи програмних продуктів, для споживчого кредитування пропонуємо впровадити програму, яка буде синхронізована як з базою магазину, так і загальною системою банку[4]. Прикладом такої системи може слугувати система, розроблена на платформі «Бітрікс».

Платформа «Бітрікс» – це сервіс, що створений у хмарному середовищі та включає у собі набір даних для оптимізації роботи системи від звичайного поля спілкування працівників до досконалої CRM системи. Перевагою системи є можливість її адаптації відповідно до вибраної сфери діяльності – від власного бізнесу до функціональної частини будь-якої галузі.

Використаємо функціонал інвестиційного проектування для оцінки доцільності впровадження даного проекту.

Необхідність зміни програмного забезпечення ґрунтується на гіпотезі, що оптимізована система обслуговування клієнта «Бітрікс» дає змогу зменшити кількість відмов клієнтів від оформлення кредиту у «ОТП Банк» з приводу тривалості даного процесу та збільшити частки продаж, отримавши до 5% кредитів від потенційних клієнтів.

Можливі витрати для впровадження системи «Бітрікс» та періоди їх впровадження наведено на рис. 3.6[23].

	I	J	K	L	M
3		Період впровадження (місяці)			
4	Вид витрат	1	2	3	Загальна вартість
5	Вартість програмного забезпечення	6868			6868
6	Оплата праці спеціалістів	524,53	524,53	524,53	1573,6
7	Ліцензії	490			490
8	Навчання персоналу	143,4	143,4	143,4	430,2
9	Оренда приміщення	170	170		340
10	Апаратне забезпечення	550	550	550	1650
11	Супутні витрати	86,67	86,67	86,67	260
12	Всього	8832,6	1474,6	1304,6	11611,8

Рис. 3.6. Витрати на впровадження системи Бітрікс для АТ «ОТП Банк»

Впровадження проекту дає змогу отримати на 5% комісійного доходу більше, ніж при сучасній системі обслуговування. Суми операційних доходів сформуємо на основі даних розподілу можливого приросту комісійних доходів по місяцях відповідно реальних даних 2020 року.

Для оцінки ефективності впровадження інвестиційного проекту використаємо такі показники, як чиста теперішня вартість, індекс прибутковості, норма дохідності[24]. Розрахунок показників проведемо в середовищі Microsoft Excel (рис. 3.7).

Витрати на впровадження			11611,8		
	Ставка дисконту		0,11		
Період	Витрати	Доходи	Коефіцієнт дисконтування	NPV витрати	NPV доходи
1	8832,6		1,110	7957,297	
2	1474,6		1,232	1196,818	
3	1304,6	1830	1,368	953,9123	1338,08
4		2750	1,518		1811,51
5		3980	1,685		2361,936
6		4715	1,870		2520,832
7		5546	2,076		2671,278
8		6801	2,305		2951,134
9		7785	2,558		3043,349
10		8689	2,839		3060,131
			Сума	10108,03	19758,25
			NPV заг.	9650,222151	
			PI	1,954708687	

Рис. 3.7. Розрахунок параметрів інвестування в середовищі Excel

Проект є прибутковим, оскільки значення індексу прибутковості PI є більшим одиниці ($1,954 > 1$).

Знайдемо значення внутрішньої норми дохідності, що вказує на рентабельність інвестицій. Для цього використаємо спеціальну функцію середовища Excel – ВСД (рис. 3.8).

Відповідно до отриманих результатів проект є рентабельним, оскільки дохід від його впровадження перевищуватиме витрати у 1,954 раз. Вибір проекту за відповідною ставкою дисконтування є вигідним для банку, оскільки вона нижча від IRR, а отже окупність інвестицій є досить висока.

N34		fx		=ВСД(N24:N33)	
	L	M	N	O	P
21					
22					
23		Період	Грошовий потік		
24		1	-7957,297		
25		2	-1196,818		
26		3	384,168		
27		4	1811,510		
28		5	2361,936		
29		6	2520,832		
30		7	2671,278		
31		8	2951,134		
32		9	3043,349		
33		10	3060,131		
34		IRR	13%		
35					

Рис. 3.8. Обчислення внутрішньої норми дохідності інвестицій в середовищі Excel

Ефект від впровадження системи можемо виразити за допомогою методу Холта-Вінтера, а саме порівнюючи прогнозовані значення обсягу продаж кредитів за наявної системи обслуговування та з припущенням щодо її впровадження в період з 2019 року.

Дані для проведення прогнозу обрано щоквартальні, що зумовлює використання саме цього методу, оскільки присутня сезонність показників (рис. 3.9).

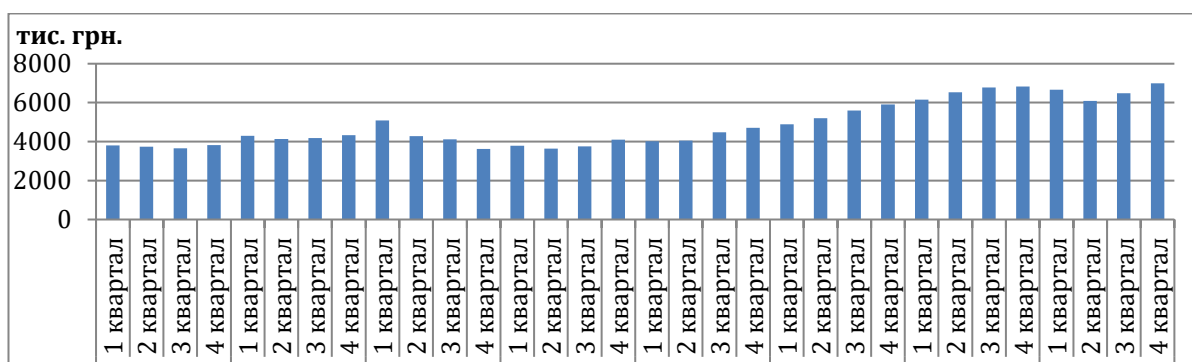


Рис. 3.9. Динаміка показників кредитного портфеля АТ «ОТБ Банк»

В основі методу Холта-Вінтера лежить знаходження показників за наступними формулами:

1. Експоненційно-згладжений ряд:

$$Q_t = k \times \frac{Y_t}{S_{t-s}} + (1 - k) \times (Q_{t-1} + T_{t-1}) \quad (3.2)$$

де Q_t – шукана згладжена величина ряду;

k – коефіцієнт згладжування (обирається довільно, значення від 0 до 1)

S_{t-s} – коефіцієнт сезонності попереднього періоду;

Q_{t-1} – згладжена величина попереднього періоду;

T_{t-1} – коефіцієнт тренду попереднього періоду.

2. Значення тренду:

$$T_i = a \times (Q_t - Q_{t-1}) + (1 - a) \times T_{t-1} \quad (3.3)$$

де T_i – шукане значення тренду;

a – коефіцієнт згладжування (обирається довільно, значення від 0 до 1).

3. Сезонність:

$$S_t = q \times \frac{Y_t}{Q_t} + (1 - q) \times S_{t-s} \quad (3.4)$$

де S_t – коефіцієнт сезонності для досліджуваного періоду;

q – коефіцієнт згладжування (обирається довільно, значення від 0 до 1);

S_{t-s} – коефіцієнт сезонності в той самий період попереднього сезону.

4. Прогноз:

$$Y_{t+p} = (Q_t + p \times T_t) \times S_{t-s+p} \quad (3.5)$$

де Y_{t+p} – значення прогнозу;

p – порядковий номер періоду дослідження.

Оскільки розрахунок за методом Холта-Вінтера є досить масштабним, для знаходження прогнозованих даних використано інструменти Microsoft Excel.

Прогноз для наявної системи обслуговування на 2021-2022 роки.

Для оцінки ефективності наявної системи обслуговування обчислено прогноз кредитного портфелю на 2021 та 2022 роки (рис. 3.10).

В	С	D	E	F	G	Н	I	J	К	L	M
Рік	Квартал	Обсяг кредитів	Qt	Tt	St s	p	Прогноз за методом Холта	Прогнозні значення	Помилка	Відхилення	Точність прогнозу
											0,996615368
2013	1 квартал	3804,84	3804,84			1		3804,84	0	0	
	2 квартал	3730,32	3767,58	33,534		1		3734,046	3,726	0,0000010	
	3 квартал	3651,21	3692,63	-70,8102		1		3621,8178	29,3922	0,0000648	
	4 квартал	3813,48	3717,65	15,4378		1		3733,08669	80,39331	0,0004444	
2014	1 квартал	4292,19	4012,64	267,034	1,03483			4279,67262	12,5173755	0,0000085	
	2 квартал	4129,92	4204,8	199,646	0,9911			4404,44191	274,5219107	0,0044185	
	3 квартал	4175,82	4290,13	96,7657	0,98668			4386,89669	-211,076694	0,0025550	
	4 квартал	4324,86	4355,88	68,8492	0,99644			4424,72757	99,86757335	0,0005332	
2015	1 квартал	5083,83	4754,28	365,445	1,05208			5119,72411	35,89410501	0,0000498	
	2 квартал	4281,74	4700,73	-11,6495	0,95098			4689,08034	407,3447436	0,0090507	
	3 квартал	4117,63	4403,35	268,802	0,96089			4134,55263	16,92302826	0,0000169	
	4 квартал	3617,73	3876,14	501,373	0,96489			3374,76879	242,9612121	0,0045103	
2016	1 квартал	3782,43	3578,6	317,925	1,05452			3374,25641	408,1735929	0,0116452	
	2 квартал	3636,09	3448,38	-148,988	1,00271			3270,01749	366,072507	0,0101360	
	3 квартал	3757,59	3528,49	57,2001	1,01291			3537,92169	219,6683135	0,0034176	
	4 квартал	4106,97	3846,33	291,775	1,01632			4123,37245	16,40244514	0,0000160	
2017	1 квартал	4012,74	4075,42	235,36	1,01957			4535,26889	522,5288934	0,0169566	
	2 квартал	4049,19	4179,99	117,643	0,98571			4086,96542	37,77542072	0,0000870	
	3 квартал	4476,06	4386,84	197,937	1,01662			4405,49237	70,5676303	0,0002486	
	4 квартал	4703,67	4644,23	251,436	1,01456			4723,75688	20,08688096	0,0000182	
2018	1 квартал	4881,87	4888,77	245,23	1,00908			5413,88497	532,014975	0,0118761	
	2 квартал	5204,52	5169,26	276,966	0,99626			5460,96884	256,4488448	0,0024280	
	3 квартал	5589,27	5517,75	341,336	1,01479			5934,73191	345,4619058	0,0038202	
	4 квартал	5907,6	5883,34	363,169	1,00934			6348,4823	440,8822955	0,0055696	
2019	1 квартал	6147,36	6196,94	318,551	1,00054			6642,98158	495,6215756	0,0065001	
	2 квартал	6536,16	6525,82	327,854	0,99892			6755,72552	219,5655204	0,0011285	
	3 квартал	6779,7	6816,69	294,564	1,00468			7229,47156	449,771559	0,0044011	
	4 квартал	6833,97	6972,61	169,787	0,99473			7246,40667	412,4366706	0,0036422	
2020	1 квартал	6663,6	6903	45,6724	0,98293			6919,58245	-255,982451	0,0014757	
	2 квартал	6082,29	6469,81	394,439	0,96951			6052,6767	29,61329719	0,0000237	
	3 квартал	6488	6281,68	208,757	1,01876			6162,76447	325,2319594	0,0025128	
	4 квартал	6987,92	6530,42	202,991	1,03239			6796,323	191,5986929	0,0007518	
2021	1 квартал					1	6737,0468	6737,0468			
	2 квартал					2	6928,94534	6928,94534			
	3 квартал					3	7172,83498	7172,83498			
	4 квартал					4	7303,69021	7303,69021			
2022	1 квартал					5	7416,57594	7416,57594			
	2 квартал					6	7512,15391	7512,15391			
	3 квартал					7	8100,55825	8100,55825			
	4 квартал					8	8418,49654	8418,49654			

Рис. 3.10. Прогноз показника обсягу кредитів на 8 кварталів за методом Холта-Вінтера за наявної системи обслуговування (фрагмент розрахунків в Microsoft Excel)

Згідно отриманих прогнозних значень обсяг кредитів, наданих на кінець 2021 року становитиме 7303,69 тис. грн, що на 316 тис грн більше за такий же період 2020 року, на кінець 2022 року – 8418,49 тис. грн (на 1431 тис. грн

більше ніж у 2020 році). Точність прогнозу є високою, оскільки його значення наближене до одиниці (0,99).

Графічне представлення трендів обсягу продаж, експоненційно-згладженого ряду та прогнозу наведено на рисунку 3.11.

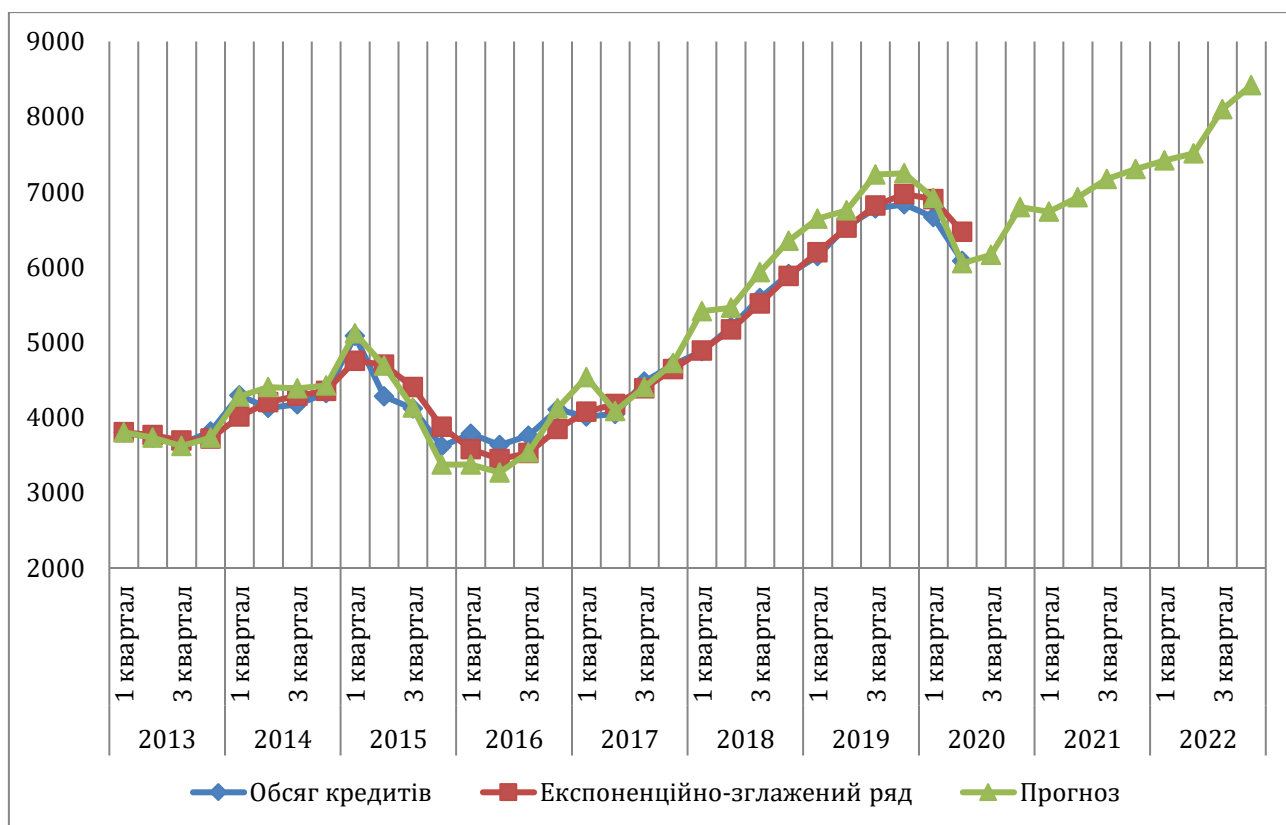


Рис. 3.11. Динаміка показників, обчислених за методом Холта-Вінтера

Прогноз з врахуванням впровадження нової системи обслуговування клієнтів.

Припустимо, що впровадження нової систем відбулося в першому кварталі 2020 року, та дало можливість підвищити обсяг кредитування до 5% на кінець року. Розрахуємо прогнозні значення обсягів кредитування на майбутні 8 кварталів (рис. 3.12).

Отримані прогнозні значення обсягів кредитування на кінець 2021 та 2022 років становлять 10437,087 тис. грн. та 13435,32 тис. грн, що більше від значення 2020 року на 2343,157 тис. грн. та 5342,3 тис. грн. відповідно.

В	С	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
Рік	Квартал	Обсяг кредиту	Qt	Tt	St s	p	Прогноз за методом Холта	Прогнозні значення	Похибка	Відхилення	Точність прогнозу
											0,99658
2013	1 квартал	3804,84	3804,84			1		3804,84	0	0	
	2 квартал	3730,32	3767,58	33,534		1		3734,046	-3,726	0,0000010	
	3 квартал	3651,21	3692,63	-70,8102		1		3621,8178	29,3922	0,0000648	
	4 квартал	3813,48	3717,65	15,4378		1		3733,08669	80,3933	0,0004444	
2014	1 квартал	4292,19	4012,64	267,034	1,03483			4279,672625	12,5174	0,0000085	
	2 квартал	4129,92	4204,8	199,646	0,9911			4404,441911	-274,522	0,0044185	
	3 квартал	4175,82	4290,13	96,7657	0,98668			4386,896694	-211,077	0,0025550	
	4 квартал	4324,86	4355,88	68,8492	0,99644			4424,727573	-99,8676	0,0005332	
2015	1 квартал	5083,83	4754,28	365,445	1,05208			5119,724105	-35,8941	0,0000498	
	2 квартал	4281,74	4700,73	-11,6495	0,95098			4689,080344	407,345	0,0090507	
	3 квартал	4117,63	4403,35	-268,802	0,96089			4134,552628	-16,923	0,0000169	
	4 квартал	3617,73	3876,14	501,373	0,96489			3374,768788	242,961	0,0045103	
2016	1 квартал	3782,43	3578,6	-317,925	1,05452			3374,256407	408,174	0,0116452	
	2 квартал	3636,09	3448,38	-148,988	1,00271			3270,017493	366,073	0,0101360	
	3 квартал	3757,59	3528,49	57,2001	1,01291			3537,921686	219,668	0,0034176	
	4 квартал	4106,97	3846,33	291,775	1,01632			4123,372445	-16,4024	0,0000160	
2017	1 квартал	4012,74	4075,42	235,36	1,01957			4535,268893	-522,529	0,0169566	
	2 квартал	4049,19	4179,99	117,643	0,98571			4086,965421	37,7754	0,0000870	
	3 квартал	4476,06	4386,84	197,937	1,01662			4405,49237	70,5676	0,0002486	
	4 квартал	4703,67	4644,23	251,436	1,01456			4723,756881	-20,0869	0,0000182	
2018	1 квартал	4881,87	4888,77	245,23	1,00908			5413,884975	-532,015	0,0118761	
	2 квартал	5204,52	5169,26	276,966	0,99626			5460,968845	-256,449	0,0024280	
	3 квартал	5589,27	5517,75	341,336	1,01479			5934,731906	-345,462	0,0038202	
	4 квартал	5907,6	5883,34	363,169	1,00934			6348,482296	-440,882	0,0055696	
2019	1 квартал	6147,36	6196,94	318,551	1,00054			6642,981576	-495,622	0,0065001	
	2 квартал	6536,16	6525,82	327,854	0,99892			6755,72552	-219,566	0,0011285	
	3 квартал	6779,7	6816,69	294,564	1,00468			7229,471559	-449,772	0,0044011	
	4 квартал	6833,97	6972,61	169,787	0,99473			7246,406671	-412,437	0,0036422	
2020	1 квартал	6796,87	6969,64	14,3	0,98788			7047,34029	-250,468	0,0013580	
	2 квартал	6203,94	6593,94	-336,7	0,96989			6233,863724	-29,9279	0,0000233	
	3 квартал	7885,3	7071,27	395,928	1,0599			7577,658172	307,639	0,0015221	
	4 квартал	8093,93	7780,56	677,957	1,0175			8537,54172	-443,616	0,0030040	
2021	1 квартал					1	8463,078944	8463,078944			
	2 квартал					2	9126,646369	9126,646369			
	3 квартал					3	9860,39679	9860,39679			
	4 квартал					4	10437,087	10437,087			
2022	1 квартал					5	11034,91172	11034,91172			
	2 квартал					6	11491,54417	11491,54417			
	3 квартал					7	13276,59126	13276,59126			
	4 квартал					8	13435,3217	13435,3217			

Рис. 3.12. Прогноз показника обсягу кредитів на 8 кварталів за методом Холта-Вінтера при впровадженні нової системи обслуговування (фрагмент розрахунків в Microsoft Excel)

Приріст обсягів кредитування при впровадженні нової системи значно перевищує приріст за діючою системою, що вказує на доцільність оптимізації існуючої.

У таблиці 3.2 висвітлено значення прогнозованого показника за двох сценаріїв – робота за наявною системою та оптимізованою.

Використання оновленої системи дозволить збільшити обсяги продаж майже на 25,62% на кінець 2021 року, тобто опанувати додатково 1726,032 млн. грн кредиту, а отже підвищити долю продаж АТ «ОТП Банку» на торгових точках магазинів-партнерів.

На кінець 2022 року відсоток приросту обсягів споживчого кредиту досягне 59,6%, що дорівнює збільшенню кредитування на 5016,8 млн. грн.

Таблиця 3.2.

Прогнозовані значення обсягів кредитування

Період		Прогноз 1	Прогноз 2	Абсолютний приріст	Відносний приріст, %
2021	1 квартал	6737,046799	8463,078944	1726,032145	25,62
	2 квартал	6928,945336	9126,646369	2197,701033	31,72
	3 квартал	7172,834976	9860,39679	2687,561814	37,47
	4 квартал	7303,690214	10437,087	3133,396784	42,90
2022	1 квартал	7416,575936	11034,91172	3618,335788	48,79
	2 квартал	7512,153912	11491,54417	3979,390255	52,97
	3 квартал	8100,558248	13276,59126	5176,033012	63,90
	4 квартал	8418,496542	13435,3217	5016,825159	59,59

У результаті проведення досліджень, можна сформулювати наступні висновки:

– необхідність банку оптимізувати свої системи обслуговування та розширювати канали погашення кредитів зумовлена тим, що рівень комісійних доходів банку прямо залежить від участі клієнтського капіталу. Згідно сформованої регресійної моделі розширення мережі терміналів дозволяє збільшити дохід банку на 1661 тис. грн, а отже отримати кошти для подальшого розвитку системи.

– доцільність використання платформи «Бітрікс» як нового програмного забезпечення полягає в тому, вона може бути легко адаптована під процеси видачі споживчого кредитування та має зручну інтеграцію в діючі банківські системи. Проведені розрахунки вартості впровадження цієї системи та очікуваних доходів за допомогою показників чистої приведеної вартості та рівня рентабельності обґрунтовують ефективність її використання. Рівень

рентабельності проекту становить 1,95, тобто витрати на впровадження окупляться двічі протягом досліджуваних 10 місяців.

– ефект від впровадження цього проекту досліджено за допомогою методу прогнозування Холта-Вінтера, оскільки данні обсягів кредитування приймають сезонний характер. У банківській сфері сезоном високих продаж споживчих кредитів вважається періоди березень-квітень та вересень-листопад. Завдяки методу спрогнозовано значення обсягів кредитування на 2 роки за двох сценаріїв – фактичного використання наявної системи та оптимізованої системи. Відповідно рівень ефекту від впровадження нової системи виражений можливим приростом обсягів споживчого кредитування на 25% у 2021 році та 59% у 2022 році.

4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Охорона праці та техніка безпеки АТ «ОТП Банк»

Якісна організація процесу охорони праці у АТ «ОТП Банк» постає невід'ємною частиною діяльності банку, адже саме він впливає на продуктивність роботи працівників. Під організацією охорони праці у банківській установі розуміють підготовку, прийняття та реалізацію рішень по здійсненню організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на забезпечення здоров'я та працездатності людини в процесі праці.

Метою охорони праці в АТ «ОТП Банк» є збереження здоров'я і працездатності працівників, а також підтримка встановлених законодавством умов безпеки праці.

Основними документами, що висвітлюють вимоги до організації охорони праці на підприємстві є закони «Про охорону праці», «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності», «Про пожежну безпеку», «Про забезпечення санітарно-епідемічного благополуччя населення», державні санітарні правила і норми та інші нормативно-правові акти та інструкції, що регулюють умови праці працівників та виконання охорони праці.

Крім того, на місцевому рівні у банку діють інструкції з охорони праці, які визначають правила виконання певних робіт та правила поведінки працівників під час робочого процесу. Ці інструкції зареєстровано у спеціальному журналі.

Крім журналу реєстрації інструкцій, у банку існує також журнал реєстрації інструктажів. У першому наведено інформацію про видачу інструкцій (копій) для використання у відділеннях банку, в другому

проводиться відмітка про дату проведення інструктажу та підпис працівника, який проходив інструктаж.

Під час робочого процесу проводять такі види інструктажів з охорони праці, як:

- ввідний інструктаж, для нових працівників;
- первинний;
- повторний (1 раз у квартал);
- позаплановий.

Для аналізу небезпечних і шкідливих факторів умов праці на прикладі АТ «ОТП Банк» потрібно визначити небезпечні і шкідливі фактори, які впливають на умови праці. До них можемо віднести

- фактори, дія яких призводить до травми або іншого раптового різкого погіршення здоров'я.

- фактори, дія яких призводить до захворювання або зниження працездатності.

За природою виникнення ці фактори поділяють на фізичні, психофізіологічні, хімічні та біологічні. При роботі з комп'ютером, працівники піддаються в основному дії фізичних і психофізіологічних небезпечних виробничих чинників. У зв'язку з тим, що комп'ютерні електростатичні поля здатні притягувати пил, бруд, інші шкідливі домішки, які є в приміщенні банківської установи, необхідно обов'язково проводити щоденне вологе прибирання приміщення.

Банківським працівникам через кожну годину роботи за комп'ютером варто робити перерву на 10-15 хвилин, а тривалість безперервної роботи без регламентованої перерви не повинна перевищувати 2 години. Під час перерви потрібно залишити приміщення, де знаходяться комп'ютери. Не допускається поряд з робочим комп'ютерним місцем наявності пожежо- та вибухонебезпечних речовин.

Обов'язковою вимогою є наявність першої медичної допомоги. Працівники повинні вміти надавати першу медичну допомогу та взаємодопомогу у разі ураження та травм.

Вдосконалення охорони праці на підприємстві забезпечить не тільки покращення умов та задовільний стан здоров'я працівників, а й дасть змогу збільшити господарсько – економічну діяльність підприємства.

Для покращення охорони праці у АТ «ОТП Банк» необхідно:

- впровадження ефективної кадрової політики та постійне підвищення кваліфікації працівників.
- перевірити оснащення робочих місць щодо вимог охорони праці, та застосувати заходи щодо вирішення виявлених проблем;
- перевірити відповідність робочого часу працівників щодо вимог охорони праці (14 годинний робочий день у період карантинних обмежень порушує ці вимоги)
- також перевірити відповідність технічних характеристик приміщень щодо вимог охорони праці (рівень освітленості, вологості)

4.2. Планування та реалізація заходів щодо подолання наслідків надзвичайних ситуацій криміногенного характеру та способи їх уникнення

Під надзвичайною ситуацією розуміють виникнення таких подій, що супроводжуються появою загрози для нормальної діяльності та здоров'я людини, а також можуть призвести до високих матеріальних втрат. Зазвичай ситуацію вважатимуть надзвичайною, якщо її існування спонукає виникненню наступних умов: погіршенню умов життєдіяльності населення, завданню збитків та порушення екології.

Для розуміння природи виникнення цих ситуацій, їх класифікують на наступні категорії:

- НС техногенного характеру – аварії транспортних засобів, пожежі та вибухи, аварії, що спричинені недбалістю підприємств (поява викидів

небезпечних для людини речовин у повітря), поломки та вихід з робочого стану промислових об'єктів.

- НС природного характеру – явища, що виникли внаслідок сейсмічної активності (цунамі, повені, виверження вулканів, землетруси), зміни клімату (глобальне потепління, пожежі та потопи), поява інфекційних захворювань та інші.

- НС соціологічного характеру – протиправні дії, що можуть призвести до терористичних актів, та суперечать законам, тобто їх поява загрожує не тільки життю людини, але і функціонуванню суспільства.

- НС воєнного характеру – виникають внаслідок недбалого користування зброєю, що спричинило ураження населення.

Зважаючи на збільшення злочинності серед видів надзвичайних ситуацій вирізняють НС криміногенного характеру. Під такими ситуаціями розуміють виконання протиправних дій задля збагачення, результаті яких може постраждати людина.

Причинами виникнення таких ситуацій виступають наступні:

1. зниження рівня життя населення внаслідок економічної кризи, що спонукає певну категорію людей до вчинення злочинну заради легкої наживи;
2. відсутність досконалої нормативної та законодавчої бази, що дає змогу для функціонування тіньового бізнесу, бандитства та шахрайства.
3. зниження якості рівня виховання молодого покоління.

Проаналізувати виникнення надзвичайних ситуацій можна і з точки зору участі у них банку та банківського працівника. Відповідно до цього критерію їх можна класифікувати на:

1. ситуація, що виникла у банку і стосується лише його;
2. ситуація, що виникла за участі працівника банку, та в подальшому впливає і на сам банк;
3. ситуація, що виникла у колективі;
4. ситуація, у якій потрапив банк випадково.

Виникнення надзвичайних ситуацій має раптовий характер, тому банку необхідно заздалегідь планувати заходи щодо їх вирішення. Це дозволить швидко реагувати на подію, адже час матиме вирішальну роль у мінімізації втрат, як економічних, так і людських.

Відповідно до цього, можна плани заходів передбачення, урегулювання та ліквідації надзвичайної ситуації криміногенного характеру, що повинні використовувати банки, можливо поділити на такі категорії:

А) план фізичної безпеки, тобто захист життя та здоров'я людини, майна, матеріалів, споруд, обмеження доступу в установу інших осіб, наявність системи охорони, пожежної сигналізації та інші.

Б) план дії в екстремній ситуації (можливість підризу вибухового пристрою, тероризму, захоплення заручників): наявність схеми евакуації, швидкий зв'язок з органами поліції, швидкої, пожежної служб, наявність плану дій щодо формування рятувальних груп та інші.

в) план роботи банку у екстремній ситуації щодо обслуговування клієнтів – перенесення зустрічей, обмеження в фізичному обслуговуванні та перенесення його в дистанційну форму та інше.

До складу групи управління діяльністю банку в екстремальних ситуаціях, як правило, входять керівник банку та керівники усіх підрозділів, повноваження яких у урегулюванні надзвичайної ситуації поділяється відповідно до сфери їх роботи.

У межах кризових планів зі складу працівників банку створюються евакуаційні та рятувальні команди. Члени цих команд проходять відповідну підготовку та інструктажі щодо їхніх дій у період виникнення загрози наступу екстремальних ситуацій та у разі настання таких ситуацій.

У разі виникнення такої криміногенної ситуації, як підризу вибухового пристрою банківські працівники повинні слідувати наступним вимогам:

1. зафіксувати час і місце вибуху;
2. надати першу медичну допомогу пораненим, ураженим та особам, які перебувають у стані психічного розладу;

3. евакуюватися з зони ураження;
4. зібрати свідків вибуху для опитування їх працівниками правоохоронних органів;
5. забезпечити охорону на усіх входах до банку, місцях найбільшої концентрації людей, зосередження цінностей і грошей;
6. забезпечити дотримання працівниками та іншими людьми вимог щодо безпечного перебування в приміщенні;
7. у разі виникнення пожежі вжити заходів щодо її гасіння.

Одним з видом криміногенної ситуації може виступати підпал. У випадку його виникнення працівники повинні дотримуватися таких заходів:

1. у разі невеликих осередків пожежі негайно вжити заходів щодо їх гасіння, за сильного вогню – здійснювати евакуацію з місця пожежі;
2. знеструмити будівлю та забезпечити відсутність доступу кисню у місце займання;
3. використовувати мокрі пов'язки для захисту від диму;
4. викликати правоохоронні органи та пожежну службу на місце займання.

Потрібно розуміти те, що наявність заходів щодо попередження та ліквідації небезпечних ситуацій дає можливість зберегти людське здоров'я та життя, а також понести мінімум матеріальних втрат.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження системи обслуговування клієнтів у сфері надання банківських послуг споживчого кредитування АТ «ОТП Банк» нами отримано наступне.

У першому розділі магістерської роботи досліджено теоретичні основи функціонування системи обслуговування клієнтів та методичні підходи до оцінки її ефективності і якості. При обслуговуванні клієнта під час споживчого кредитування цю систему формують дії менеджера, банку та клієнта на усіх етапах формування угоди та її «сервісне обслуговування».

Система банківського обслуговування поділяється на два види в залежності від методу взаємодії із клієнтом – традиційна та дистанційна. Традиційну систему обслуговування формує мережа відділень та точок обслуговування, отримання послуг у якій проходить завдяки фізичній присутності клієнта. Дистанційна система представлена додатками та програмним забезпеченням, завдяки якому клієнт може отримати послугу чи інформаційну консультацію не звертаючись на відділення.

Оптимізація системи обслуговування передбачає мінімізацію часу на його проведення при цьому не втрачаючи якість надання послуг. До методичних підходів, завдяки яким можна оцінити рівень обслуговування клієнтів, відносять розрахунок таких показників, як інтенсивність та ефективність обслуговування, коефіцієнт якості, застосування маркетингових методик SERVQUAL, діаграмного проектування, точок дотику та «таємного покупця», а також проведення моделювання, використовуючи рівняння багатофакторної регресії та інші.

У другому розділі роботи проаналізовано діяльність АТ «ОТП Банк» та його потенціал на ринку споживчого кредитування України.

Опираючись на дані аналізу, що висвітлюють динаміку загальних результатів діяльності банку, та у розрізі поділу на активи і пасиви, можна стверджувати, що існує позитивна тенденція до зростання активів (збільшення

кредитів юридичним та фізичним особам, готівки в касах та цінних паперів). Пасиви банку дещо знизилися у 2018 році, що спричинено коливанням валютного курсу та нестабільністю економічної ситуації.

Показники ліквідності задовільняють нормативні значення, проте існує проблема у розподілі банком своїх ресурсів, тобто наявний обсяг високоліквідних активів не є достатнім для без ризикової діяльності. Показники ефективності управління та фінансової стійкості підтверджують правильність обраної банком стратегії розвитку, адже їх значення задовільняють вимоги НБУ та мають позитивну динаміку зростання.

Аналіз потенціалу банку на ринку споживчого кредитування визначено через показник конкурентоспроможності. Вибіркою для оцінки виступали такі банки, як «ОТП Банк», «Альфа Банк», «ПУМБ», «Глобус Банк», «А-Банк» та «УкрСиббанк». Розрахунок показника конкурентоспроможності проводився за методикою матриць попарних порівнянь альтернатив, запропонованою Сааті. Згідно отриманого показника конкурентоспроможності, АТ «ОТП Банк» займає лише 4 місце. Оскільки при розрахунках більшу вагу надавалося споживчим критеріям, отриманий результат можна аргументувати наявністю проблем у системі обслуговування клієнта

На основі процесного моделювання наявної системи обслуговування клієнтів при споживчому кредитуванні нами запропоновано проект впровадження нового програмного забезпечення. Опіраючись на результати оцінки проекту за показниками ефективності інвестування можемо стверджувати, що проект, вартістю 11611,8 тис. грн. окупиться за 10 місяців впровадження та використання принесе дохід у розмірі 19758 тис. грн. , тобто є прибутковим ($PI = 1,94$).

Ефект від впровадження даного проекту було досліджено за допомогою методу прогнозування Холта-Вінтера. Використання проекту нової системи обслуговування дає можливість отримати на 21% більше вартості споживчих кредитів у 2021 році та на 59% у 2020 році.

У четвертому розділі описано стан охорони праці та техніки безпеки на робочому місці кредитного фахівця відділу споживчого кредитування, та проаналізовано заходи цивільного захисту, для подолання наслідків надзвичайних ситуацій криміногенного характеру.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Андрос С. В. Система збалансованих економічних показників як інструмент ефективного управління банківськими ризиками. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. Вип. 3(2). С. 180-185. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_3\(2\)_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_3(2)_27).
- 2 Артеменко В. С., Ольшанський О. В. Проблеми управління якістю послуг на підприємствах сфери обслуговування. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013. Вип. 2(2). С. 253-258. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2013_2\(2\)_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2013_2(2)_39).
- 3 Базадзе К. М. Якість послуг і банківського обслуговування в системі управління конкурентоспроможністю банків. *Бізнес Інформ*. 2013. Вип. 5. С. 318-324. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_5_57.
- 4 Булгакова О., Кудрявцев А., Бондар О. Застосування CRM-систем для автоматизації оцінки показників обслуговування клієнтів. *Геометричне моделювання та інформаційні технології*. 2016. Вип. 1. С. 57-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gmtit_2016_1_11.
- 5 Варцаба В. І. Проблеми забезпечення фінансової стійкості банківської системи України. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Ужгород: Говерла, 2018. Вип.1(51). С. 311-316.
- 6 Гораль Л. Т., Шийко В. І. Евентологія понять "обслуговування" та "сервіс". *Економічний аналіз*. 2016. Вип. 23(2). С. 27-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2016_23\(2\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2016_23(2)_6).
- 7 Дзюбановська Н. Конкурентне середовище як структурна складова моделювання кредитно-депозитної політики банку. *Світ фінансів*. 2011. Вип. 2. С. 92-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/svitfin_2011_2_12.
- 8 Дикань В. В., Гречана О. І. Методичні підходи до оцінки якості послуг. *Соціальна економіка*. 2018. Вип. 55. С. 97-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2018_55_12.

- 9 Жаворонок А. В., Грубляк О. М., Блауш В. Ю. Моделювання оцінки конкурентоспроможності банківських послуг. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 278-286. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcr_2019_33_43
- 10 Завадська Д.В., Жердецька Л.В., Кузнецова Л.В. Маркетинг у банку: теорія та методологія. Одеса: Атлант, 2010. 717 с.
- 11 Карчева І. Я. Підходи до оцінки ефективності систем дистанційного банківського обслуговування. *Економічний аналіз*. 2014. Вип. 15(1). С. 259-267 . URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2014_15\(1\)_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2014_15(1)_29).
- 12 Коваленко В. В. Методичні підходи до формування клієнтської бази банку в контексті фінансово-кредитних взаємовідносин. *Економічний форум*. 2013. Вип. 4. С. 188-193. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2013_4_32
- 13 Коніщева Н. Й., Трушкіна Н. В. Удосконалення процесів обслуговування різних категорій споживачів. *Економіка промисловості*. 2010. Вип. 2. С. 83-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2010_2_15
- 14 Кострубська, А.Ф., Ковальчук В. С. Маркетингове оцінювання якості банківських послуг на основі методики SERVQUAL. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 5, т. 2. С. 71-73.
- 15 Крикавський Є. В., Чухрай Н. І., Чернописька Н. В. Логістика: компендіум і практикум. Навчальний посібник. К., Кондор, 2009.
- 16 Кузяк В. В., Моторнюк У. І., Стасюк Н. Р. Стратегія обслуговування клієнтів як важливий напрям досягнення конкурентних переваг промислового підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2019. Вип. 15(2). С. 80-86. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2019_15\(2\)_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2019_15(2)_12).
- 17 Кучанський О. Ю., Мазурак В. В. Перспективи розвитку в Україні систем дистанційного банківського обслуговування клієнтів. *Управління розвитком складних систем*. 2015. Вип. 23(1). С. 115-119. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2015_23\(1\)_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2015_23(1)_19)
- 18 Лагута Я. М., Ковальчук О. А. Удосконалення системи обслуговування споживачів підприємства. *Вісник Житомирського державного*

технологічного університету. 2015. Вип. 4. С. 130-138. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2015_4_18.

19 Мороз А., Савлук М., Пуховкіна М. Банківські операції: навч. посіб. / за заг. ред. А. Мороза. К. : КНЕУ, 2008. 608 с.

20 Офіційний сайт АТ «ОТП Банк». URL: <https://ru.otpbank.com.ua/>

21 Офіційний веб-сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/>

22 Про споживче кредитування. Верховна Рада України. Закон від 15.11.2016 № 1734-VIII

23 Рибидайло А. А., Бобров С. В., Поривай О. В., Уварова Т. В., Панадій К. В. Підходи щодо оцінки собівартості та ціни інформаційних технологій. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*. 2014. № 2. С. 88-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znprcvsd_2014_2_17

24 Саченко О. А. Метод оцінки ефективності інвестицій інноваційного проекту модернізації обладнання. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ"*. 2015. Вип. 1. С. 179-182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vntux_ctr_2015_1_29

25 Семенча І. Є., Олійник А. О. Оцінка та аналіз стану якості зального банківського обслуговування. *Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління*. 2012. Вип. 1. С. 108-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch_ekon_2012_1_15.

26 Ткачова О. К. Метод Сааті при прийнятті управлінських рішень. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2015. Вип. 4. С. 92-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2015_4_17.

27 Токарчук В. В. Основні компоненти системи якісного обслуговування клієнтів банків. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2012. Вип. 133. С. 126-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMAe_2012_133_27

28 Томашевська А., Голіната А., Споживчий кредит і його роль у розвитку економіки країни. *Матеріали конференцій МЦНД*, №1. 2020. С. 34-38. URL: <https://doi.org/10.36074/20.03.2020.01>

29 Трунова О. В. Застосування методу сааті при прийнятті управлінських рішень. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Педагогічні науки*. 2013. Вип. 108.1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2013_1_108_34.

30 Федірко В. В. Методичні підходи до розрахунку прибутковості клієнта для банку. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2010. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2010_2_48.

31 Фінансова звітність АТ «ОТП Банк». URL: <https://www.otpbank.com.ua/about/informations/annual-reports/>

32 Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: підручник. Львів: Видавництво Національного ун-ту "Львівська політехніка", 2006. 292 с.

33 Шийко В. І. Оцінювання управління ліквідністю банківських установ. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 68–74.

34 Широка О. В., Погореленко Н. П. Клієнтоорієнтована стратегія як елемент комплексу маркетингу банку. *Молодий вчений*. 2015. Вип. 1(2). С. 101-104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_1\(2\)__25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_1(2)__25).

35 Яновські А., Балевські Б. Компетентність агентів страхування життя як головний критерій взаємовідносин в компаніях страхування життя – маркетинговий підхід. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. Вип. 690 . С. 499-504

36 Яшник Н. В.. Психологічні та морально-етичні чинники забезпечення банківських послуг фізичних осіб. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації : зб. наук. пр. К.*, 2012. Вип. 1 (8). С. 76-79.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансові результати банку 2018-2019 рр.

**Окремий звіт про фінансовий стан станом на кінець дня
31 грудня 2019 року**

(у тисячах українських гривень)

	Примітки	31 грудня 2019 року	31 грудня 2018 року
АКТИВИ			
Грошові кошти та рахунки у Національному банку України	9	3,139,593	2,320,458
Кошти в банках	10, 25	4,308,470	2,507,127
Кредити клієнтам	11, 25	25,311,393	22,059,052
Інвестиції, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	12	3,612,465	1,102,220
Інвестиції, що оцінюються за амортизованою собівартістю	13	7,212,296	3,677,428
Інвестиції в дочірні компанії	14	139,143	–
Основні засоби та нематеріальні активи	15	568,882	478,898
Активи з права користування	16	191,858	–
Поточні активи з податку на прибуток		64	127,402
Відстрочені активи з податку на прибуток	8	38,747	177,315
Інвестиційна нерухомість		28,152	39,381
Інші активи	17, 25	230,260	267,857
ВСЬОГО АКТИВІВ		44,781,323	32,757,138
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків та інших фінансових установ	18, 25	567,801	441
Рахунки клієнтів	19, 25	35,401,926	26,855,632
Орендні зобов'язання	20	174,425	–
Поточні зобов'язання з податку на прибуток		84,827	–
Інші зобов'язання	21, 25	777,869	646,259
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		37,006,848	27,502,332
КАПІТАЛ			
Акціонерний капітал	22	6,186,023	6,186,023
Емісійний дохід	22	405,075	405,075
Інший додатковий капітал	22	1,236,294	1,236,294
Резерв переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		50,596	67,683
Накопичений дефіцит		(103,513)	(2,640,269)
ВСЬОГО КАПІТАЛУ		7,774,475	5,254,806
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ		44,781,323	32,757,138

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП Банк» та підписано від його імені:

Тамаш Хак-Ковач
Голова Правління

26 березня 2020 року

Наталія Дюба
Головний бухгалтер

26 березня 2020 року

Продовження додатку А

Окремий звіт про прибутки і збитки та інші сукупні доходи за рік, який закінчився 31 грудня 2019 року

(у тисячах українських гривень)

	Примітки	2019	2018
Процентні доходи	4, 25	5,092,574	4,133,371
Процентні витрати	4, 25	(1,653,327)	(1,226,343)
Чистий процентний дохід до формування резерву на покриття збитків від знецінення активів, за якими нараховуються проценти	4	3,439,247	2,907,028
Комісійні доходи	6, 25	1,696,120	1,445,122
Комісійні витрати	6, 25	(393,261)	(297,109)
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою та банківськими металами	25	175,484	152,056
Чистий прибуток від операцій з похідними фінансовими інструментами	25	164,169	164,224
Чистий прибуток від інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		43,502	5,570
Чистий збиток від модифікації фінансових активів		(12,884)	(20,320)
Формування резерву на покриття очікуваних збитків за активами, за якими нараховуються проценти	5, 25	(145,694)	(393,928)
(Формування)/розформування резерву на покриття очікуваних збитків за іншими операціями		(46,447)	4,344
Інші доходи	25	162,643	97,632
Чистий непроцентний прибуток		1,643,632	1,157,591
Операційний прибуток		5,082,879	4,064,619
Операційні витрати	7, 25	(1,988,513)	(1,662,895)
Прибуток до оподаткування		3,094,366	2,401,724
Витрати з податку на прибуток	8	(557,610)	(427,414)
Чистий прибуток за рік		2,536,756	1,974,310
Інші сукупні (збитки)/доходи			
Статті, які в подальшому можуть бути рекласифіковані до складу прибутків або збитків:			
Зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(17,087)	65,465
Інші сукупні (збитки)/доходи		(17,087)	65,465
Всього сукупних прибутків за рік		2,519,669	2,039,775
Прибуток на акцію			
Середньозважена кількість простих акцій в обігу		499,238	499,238
Базисний та розбавлений прибуток на акцію, в українських гривнях		5,081	3,955

Затверджено до випуску керівником АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП Банк» та підписано від його імені:

Тамаш Хак-Ковач
Голова Правління

26 березня 2020 року



Наталія Дюба
Головний бухгалтер

26 березня 2020 року

Фінансові результати банку 2016-2017 рр

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП Банк»

Звіт про фінансовий стан
станом на кінець дня 31 грудня 2017 року
(у тисячах українських гривень)

	Примі- тки	31 грудня 2017 року	31 грудня 2016 року
АКТИВИ			
Грошові кошти та рахунки у Національному банку України	12	2,182,720	1,940,805
Кошти в банках	13, 26	3,703,612	2,051,772
Кредити клієнтам	14, 26	17,488,991	15,211,493
Інвестиції, наявні для продажу	15	685,297	1,394,509
Інвестиції, утримувані до погашення	16	4,458,228	2,605,186
Основні засоби та нематеріальні активи	17	405,146	336,621
Поточні активи з податку на прибуток		179,705	180,862
Відстрочені активи з податку на прибуток	10	467,237	720,744
Інвестиційна нерухомість	18	39,038	177,235
Інші активи	19, 26	222,424	213,151
ВСЬОГО АКТИВІВ		29,832,398	24,832,378
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків та інших фінансових установ	20, 26	479	546
Рахунки клієнтів	21, 26	25,672,913	21,802,425
Інші зобов'язання	22, 26	529,031	468,499
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		26,202,423	22,271,470
КАПІТАЛ			
Акціонерний капітал	23	6,186,023	6,186,023
Емісійний дохід	23	405,075	405,075
Інший додатковий капітал	23	1,236,294	1,236,294
Резерв переоцінки інвестицій, наявних для продажу		2,219	(45,483)
Накопичений дефіцит		(4,199,636)	(5,221,001)
ВСЬОГО КАПІТАЛУ		3,629,975	2,560,908
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ		29,832,398	24,832,378

Затверджено до випуску керівництвом ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП Банк» та підписано від його імені:

Тамаш Хак-Ковач
Голова Правління

27 березня 2018 року

Наталія Дюба
Головний бухгалтер

27 березня 2018 року

Примітки, з 1 по 30, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Продовження додатку Б

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП Банк»

**Звіт про прибутки і збитки та інші сукупні доходи
за рік, який закінчився 31 грудня 2017 року
(у тисячах українських гривень)**

	Примітки	Рік, який закінчився 31 грудня 2017 року	Рік, який закінчився 31 грудня 2016 року
Процентні доходи	4, 26	3,035,594	3,088,820
Процентні витрати	4, 26	(1,087,530)	(1,199,459)
Чистий процентний дохід до формування резерву на покриття збитків від знецінення активів, за якими нараховуються проценти		1,948,064	1,889,361
Ефект первісного визнання активів, за якими нараховуються проценти		-	(71,629)
Формування резерву на покриття збитків від знецінення активів, за якими нараховуються проценти	5, 26	(393,649)	(744,489)
Чистий процентний прибуток		1,554,415	1,073,243
Комісійні доходи	6, 26	1,154,533	936,731
Комісійні витрати	6, 26	(216,492)	(158,711)
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою та банківськими металами	7, 26	272,930	58,410
Чистий (збиток)/прибуток від операцій з фінансовими активами та зобов'язаннями, що відображаються за справедливою вартістю з переоцінкою через прибутки або збитки	8	(66,247)	67,769
Чистий (збиток)/прибуток від інвестицій, наявних для продажу (Формування)/відшкодування резерву на покриття збитків від знецінення за іншими операціями	5	(10,581)	20,437
Інші доходи	26	(26,769)	216,557
		66,442	54,845
Чистий непроцентний прибуток		1,173,816	1,196,038
Операційний прибуток		2,728,231	2,269,281
Операційні витрати	9, 26	(1,463,348)	(1,400,559)
Прибуток до оподаткування		1,264,883	868,722
(Витрати)/відшкодування з податку на прибуток	10	(243,518)	85,402
Чистий прибуток за рік		1,021,365	954,124
Інші сукупні доходи/(збитки)			
Статті, які в подальшому можуть бути рекласифіковані до складу прибутків або збитків:			
Зміна справедливої вартості інвестицій, наявних для продажу		56,288	(48,117)
Вплив зміни справедливої вартості на відстрочений податок на прибуток		(8,586)	8,661
Інші сукупні доходи/(збитки)		47,702	(39,456)
Всього сукупних прибутків за рік		1,069,067	914,668
Прибуток на акцію			
Середньозважена кількість простих акцій в обігу	11	499,238	499,238
Базисний та розбавлений прибуток на акцію, в українських гривнях	11	2,046	1,911

Затверджено до випуску керівництвом ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП Банк» та підписано від його імені:

Тамаш Хак-Ковач
Голова Правління

27 березня 2018 року

Примітки, з 1 по 30, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.



Наталія Дюба
Головний бухгалтер

27 березня 2018 року

Додаток В

Фінансові результати банку 2014-2015 рр

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП БАНК»

ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
СТАНОМ НА КІНЕЦЬ ДНЯ 31 ГРУДНЯ 2015 РОКУ
(у тисячах українських гривень)


	Примітки	31 грудня 2015 року	31 грудня 2014 року
АКТИВИ:			
Грошові кошти та рахунки у Національному банку України	12	1,011,863	1,557,044
Кошти в банках	13, 28	2,079,701	1,812,414
Кредити клієнтам	14, 28	13,398,541	15,350,383
Інвестиції, наявні для продажу	15, 28	251,749	89,409
Інвестиції, утримувані до погашення	16	3,008,265	651,655
Інвестиції в дочірні компанії	17, 28	-	89,966
Основні засоби та нематеріальні активи	18	344,702	364,325
Поточні активи з податку на прибуток		-	5,432
Відстрочені активи з податку на прибуток	10	626,681	515,133
Інвестиційна нерухомість	19	217,030	202,928
Інші активи	20, 28	215,933	205,520
ВСЬОГО АКТИВІВ		21,154,465	20,844,209
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ ТА КАПІТАЛ:			
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ:			
Кошти банків та інших фінансових установ	21, 28	61,984	2,049,472
Рахунки клієнтів	22, 28	18,324,933	14,581,691
Поточні зобов'язання з податку на прибуток		15,219	-
Інші зобов'язання	23, 28	384,445	334,898
Субординований борг	24, 28	721,644	2,303,703
Всього зобов'язань		19,508,225	19,269,764
КАПІТАЛ:			
Акціонерний капітал	25	3,668,186	2,868,191
Акціонерний капітал в процесі реєстрації	25	2,517,837	799,996
Несплачений капітал	25	-	(10,958)
Емісійний дохід	25	405,075	14,376
Інший додатковий капітал	25	1,236,294	1,236,294
Резерв переоцінки інвестицій, наявних для продажу		(6,027)	(5,349)
Накопичений дефіцит		(6,175,125)	(3,328,105)
Всього капіталу		1,646,240	1,574,445
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ		21,154,465	20,844,209

Затверджено до випуску керівництвом ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП Банк» та підписано від його імені:


В.о. Голови Правління
Лілія Лазепко

4 квітня 2016 року




Головний бухгалтер
Наталія Дюба

4 квітня 2016 року

Продовження додатку В

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП БАНК»

ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШІ СУКУПНІ ДОХОДИ
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2015 РОКУ
(у тисячах українських гривень)

	Примітки	Рік, який закінчився 31 грудня 2015 року	Рік, який закінчився 31 грудня 2014 року
Процентні доходи	4, 28	3,122,679	3,369,008
Процентні витрати	4, 28	<u>(1,421,060)</u>	<u>(1,092,372)</u>
ЧИСТИЙ ПРОЦЕНТНИЙ ДОХІД ДО ФОРМУВАННЯ РЕЗЕРВУ НА ПОКРИТТЯ ЗБИТКІВ ВІД ЗНЕЦІНЕННЯ АКТИВІВ, ЗА ЯКИМИ НАРАХОВУЮТЬСЯ ПРОЦЕНТИ		1,701,619	2,276,636
Ефект первісного визнання активів, за якими нараховуються проценти		(145,606)	-
Формування резерву на покриття збитків від знецінення активів, за якими нараховуються проценти	5, 28	<u>(2,031,335)</u>	<u>(4,046,440)</u>
ЧИСТИЙ ПРОЦЕНТНИЙ ЗБИТОК		<u>(475,322)</u>	<u>(1,769,804)</u>
Комісійні доходи	6, 28	808,121	684,869
Комісійні витрати	6, 28	(210,079)	(178,771)
Чистий збиток від операцій з іноземною валютою та банківськими металами	7, 28	(1,687,245)	(930,299)
Чистий збиток від операцій з фінансовими активами та зобов'язаннями, що відображаються за справедливою вартістю з переоцінкою через прибутки або збитки	8	(153,525)	(166,395)
Чистий прибуток/(збиток) від інвестицій, наявних для продажу		3,106	(17,528)
Збиток від знецінення інвестицій в дочірні компанії	17, 28	-	(71,329)
Формування резерву на покриття збитків від знецінення за іншими операціями	5	(103,377)	(94,040)
Інші доходи	28	<u>40,109</u>	<u>20,241</u>
ЧИСТИЙ НЕПРОЦЕНТНИЙ ЗБИТОК		<u>(1,302,890)</u>	<u>(753,252)</u>
ОПЕРАЦІЙНИЙ ЗБИТОК		(1,778,212)	(2,523,056)
ОПЕРАЦІЙНІ ВИТРАТИ	9, 28	<u>(1,160,137)</u>	<u>(1,371,872)</u>
ЗБИТОК ДО ОПОДАТКУВАННЯ		(2,938,349)	(3,894,928)
Відшкодування з податку на прибуток	10	<u>90,634</u>	<u>478,566</u>
ЧИСТИЙ ЗБИТОК ЗА РІК		<u>(2,847,715)</u>	<u>(3,416,362)</u>

Продовження додатку В

ІНШІ СУКУПНІ ЗБИТКИ/(ДОХОДИ)		
Статті, які в подальшому можуть бути рекласифіковані до складу прибутків або збитків:		
Зміна справедливої вартості інвестицій, наявних для продажу	(827)	35,224
Вплив зміни справедливої вартості на відстрочений податок на прибуток	149	(6,341)
Рекласифікація інвестицій, наявних для продажу, що були реалізовані протягом року	-	(7,641)
Вплив рекласифікації на відстрочений податок на прибуток	-	1,375
	<u>(678)</u>	<u>22,617</u>
ІНШІ СУКУПНІ (ЗБИТКИ)/ДОХОДИ		
ВСЬОГО СУКУПНИХ ЗБИТКІВ ЗА РІК	<u>(2,848,393)</u>	<u>(3,393,745)</u>
ЗБИТОК НА АКЦІЮ		
Середньозважена кількість простих акцій в обігу	11	312,594
Базисний та розбавлений збиток на акцію, в українських гривнях	11	(9,110)
		231,475
		(14,759)

Затверджено до випуску керівництвом ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП Банк» та підписано від його імені:


 В.о. Голови Правління
 Лілія Лазепко

4 квітня 2016 року




 Головний бухгалтер
 Наталія Дюба

4 квітня 2016 року